

**МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ  
КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**

**№ 2(1), 2025**

**Матеріали XXVIII Всеукраїнської щорічно науково-  
практичної конференції  
«МОГИЛЯНСЬКІ ЧИТАННЯ – 2025: досвід та тенденції  
розвитку суспільства в Україні: глобальний,  
національний та регіональний аспекти»**

10-14 листопада 2025 р., м. Миколаїв, Україна

**СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**НАУКОВИЙ ЗБІРНИК**

*Заснований у 2025 році*

*Виходить 2 рази на рік*



Миколаїв-2025

Засновано у 2025 році. Виходить 2 рази на рік.  
**Засновник і видавець:**  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

#### РЕДАКЦІЙНА РАДА

##### Голова редакційної ради:

Леонід Клименко – доктор технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор, в.о. ректора університету, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

##### Заступники голови:

**Юрій Котляр** – доктор історичних наук, професор, перший проректор, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Роман Дінжос** – доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Володимир Смельянов** – доктор наук з державного управління, заслужений діяч науки і техніки України, професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

##### Члени редакційної ради:

**Світлана Белінська** – доктор економічних наук, професор, декан факультету економічних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Анжела Бойко** – кандидат технічних наук, доцент кафедри комп'ютерної інженерії, декан факультету комп'ютерних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Віталій Вербицький** – кандидат історичних наук, доцент, в.о. декана факультету фізичного виховання і спорту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Олена Кузнецова** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціальної роботи, управління і педагогіки, директор Навчально-наукового медичного інституту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Ганна Норд** – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту післядипломної освіти, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Дмитро Січко** – кандидат юридичних наук, доцент, декан юридичного факультету, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Анастасія Хмель** – кандидат історичних наук, доцент, декан факультету політичних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);

**Людмила Шерстюк** – кандидат педагогічних наук, доцент, в.о. декана факультету філології, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

**Свідоцтво про реєстрацію  
друкованого засобу  
масової інформації:**  
Серія, номер R30-05946  
від 27.03.2025 року

**Конференція  
зарєєстрована в  
УкрІНТЕІ**  
№359 від 07.04.2025 р.

*Рекомендовано до друку та  
поширення мережею  
рішенням Вченої ради ЧНУ  
№ 13 від 29.09.2025 р.*

**Мови видання:**  
українська, англійська,  
мови ЄС

**Електронна версія:**  
[//mspc.mk.ua](http://mspc.mk.ua)

**Адреса редакції:**  
м. Миколаїв,  
вул. 68 Десантників, 10,  
54003  
Тел.: 8 (0512) 76-55-99,  
8 (0512) 76-55-81.  
факс 50-00-69, 50-03-33  
E-mail: [rvv@chmnu.edu.ua](mailto:rvv@chmnu.edu.ua)

М 32 Матеріали XXVIII науково-практичної конференції Чорноморського національного університету імені Петра Могили «Могилянські читання– 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти». Серія: Публічне управління та адміністрування : Могилянські читання – 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти : XXVIII Всеук. щоріч. наук.-практ. конф. 10-14 листоп. 2025 р., м. Миколаїв : наук. зб. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. № 2 (1). 186 с.

УДК 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)

**MATERIALS OF THE SCIENTIFIC  
AND PRACTICAL CONFERENCE  
OF PETRO MOGYLA BLACK SEA  
NATIONAL UNIVERSITY**

**№ 2(1), 2025**

**Materials of the XXVIII All-Ukrainian Annual Scientific and  
Practical Conference  
«MOHYLA READINGS – 2025: experience and trends in  
the development of Ukrainian society: global, national and  
regional aspects»**

November 10-14, 2025, Mykolaiv, Ukraine

**SERIES: PUBLIC MANAGEMENT AND  
ADMINISTRATION**

SCIENTIFIC COLLECTION

*Founded in 2025*

*Published 2 times a year*



Mykolaiv-2025

Founded in 2025. It is published 2 times a year.  
Founder and publisher:  
Petro Mohyla Black Sea National University

#### EDITORIAL COUNCIL

##### Chairman of the Editorial Board:

**Leonid Klymenko** - Doctor of Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor, Acting Rector of the University, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

##### Deputy Chairmen:

**Yurii Kotliar** - Doctor of History, Professor, First Vice-Rector, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Roman Dinzhos** - Doctor of Technical Sciences, Professor, Vice-Rector for Research, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Volodymyr Yemelianov** - Doctor of Science in Public Administration, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor, Director of the Educational and Research Institute of Public Administration and Management, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

##### Members of the Editorial Board:

**Svitlana Belinska** - Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Anzhela Boyko** - PhD in Engineering, Associate Professor of the Department of Computer Engineering, Dean of the Faculty of Computer Science, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Vitalii Verbytskyi** - PhD in History, Associate Professor, Acting Dean of the Faculty of Physical Education and Sports, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Olena Kuznetsova** - PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Social Work, Management and Pedagogy, Acting Director of the Educational and Research Medical Institute, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Hanna Nord** - Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational and Research Institute of Postgraduate Education, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Dmytro Sichko** - PhD in Law, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Anastasiia Khmel** - PhD in History, Associate Professor, Dean of the Faculty of Political Science, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);

**Liudmyla Sherstiuk** - PhD in Pedagogy, Associate Professor, Acting Dean of the Faculty of Philology, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

##### Certificate of registration of a printed media outlet:

Series, number R30-05946  
dated 27.03.2025

##### The conference is registered in UkrNTI

№359 dated 07.04.2025

*Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Petro Mohyla Black Sea National University (protocol № 13, 29.09.2025)*

##### Languages of the publication:

Ukrainian, English,  
EU languages

##### Electronic version:

//mnpk.mk.ua

##### Editorial address:

Mykolaiv,  
10 Desantnykov St., 68, 54003  
tel.: 8 (0512) 76-55-99,  
8 (0512) 76-55-81.  
fax: 50-00-69, 50-03-33  
e-mail: rvv@chmnu.edu.ua

M 32 Materials of scientific and practical conferences of the Petro Mohyla Black Sea National University. Series: Public management and administration: Mohyla readings – 2025: experience and trends in the development of society in Ukraine: global, national and regional aspects: XXVII All-Ukrainian annual scientific and practical conference. November 10-14, 2025, Mykolaiv: conference materials / Ministry of Education and Science of Ukraine; Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv: Publishing house of Petro Mohyla Black Sea National University, 2025. – 186 p.

UDC 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**  
**СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА**  
**АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Головний редактор:**

Володимир Ємельянов      доктор наук з державного управління, заслужений діяч науки і техніки України, професор (Україна)

**Заступники головного редактора:**

Вікторія Андріяш      доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Людмила Антонова      доктор наук з державного управління, професор (Україна)

**Члени редакційної колегії:**

Олександр Євтушенко      доктор політичних наук, професор (Україна)

Олександр Штиршов      кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Анастасія Шульга      кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Дмитро Слободянюк      доктор PhD в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», викладач (Україна)

Світлана Верба      магістр державного управління, старший викладач (Україна)

Оксана Малікіна      магістр державного управління, старший викладач (Україна)

Бартош Гордецький      доктор політичних наук, професор (Польща)

Вайнюс Смальскіс      доктор соціальних наук, професор (Литва)

Віктор Сиченко      доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Гюнтер Вальценбах      кандидат політичних наук, доцент (Вірменія)

Іван Лопушинський      доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Ірина Драган      доктор наук з державного управління, доцент (Україна)

Каталін Вrab'є      доктор наук з державного управління (Румунія)

Магдалена Музіл-Карг      доктор політичних наук, професор (Польща)

Нозім Мумінов      доктор економічних наук, професор (Узбекистан)

Річард Дуглас Камара      доктор філософії з державного управління та планування розвитку, магістр (Південноафриканська Республіка)

Світлана Домбровська      доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Світлана Лізаковська      доктор наук з державного управління, ад'юнкт (Польща)

Світлана Сорока      доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Світлана Хаджирадєва      доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Юліана Палагнюк      доктор наук з державного управління, доктор габілітований, професор (Польща)

Ярослав Жовнірчик      доктор наук з державного управління, професор (Україна)

**Відповідальний секретар:**

Анна Гаркуша      магістр державного управління, провідний фахівець (Україна)

**EDITORIAL BOARD**  
**SERIES: PUBLIC MANAGEMENT AND**  
**ADMINISTRATION**

**Editor-in-Chief:**

Volodymyr Yemelianov     Doctor of Science in Public Administration, Honoured Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor (Ukraine)

**Deputy editors-in-chief:**

Victoria Andriiash     Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine)

Liudmyla Antonova     Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine)

**Members of the editorial board:**

Oleksandr Yevtushenko     Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)

Oleksandr Shtyrov     Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Anastasia Shulha     Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Dmytro Slobodianiuk     PhD in Public Management and Administration, Lecturer (Ukraine)

Svitlana Verba     Master of Public Administration, Senior Lecturer (Ukraine)

Oksana Malikina     Master of Public Administration, Senior Lecturer (Ukraine)

Bartosz Hordecki     Doctor of Political Sciences, Professor (Poland)

Vainius Smalskys     Doctor of Social Sciences, Professor (Lithuania)

Viktor Sychenko     Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Gunter Walzenbach     Doctor of Political Science, Associate Professor (Armenia)

Ivan Lopushynskiy     Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Iryna Dragan     Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Catalin Vrabie     Doctor of Sciences in Public Administration (Romania)

Magdalena Musił-Karg     Doctor of Political Sciences, Professor (Poland)

Nozim Muminov     Doctor of Economic Sciences, Professor (Uzbekistan)

Richard Douglas Kamara     PhD in Public Management and Development Planning, Master (Republik of South-Africa)

Svitlana Dombrovska     Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Svitlana Lizakovska     Doctor of Sciences in Public Administration, Adjunct (Poland)

Svitlana Soroka     Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Svitlana Khadzhiradeva     Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Yuliana Palagniuk     Doctor of Science in Public Administration, Doctor of Habilitation, Professor (Poland)

Yaroslav Zhovnirezyk     Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

**Executive Secretary:**

Anna Harkusha     Master of Public Administration, Leading Specialist (Ukraine)

## **ЗМІСТ**

<b>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b> .....	<b>17</b>
Наталія Євтушенко <b>ПОЛІТИЧНА КОРЕКТНІСТЬ: ДЕФІНІЦІЯ ТЕРМІНА</b> .....	18
Дмитро Слободянюк <b>ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДЕРЖАВАМИ-ЧЛЕНАМИ СТАТЕЙ 15 ТА 17 ДИРЕКТИВИ (ЄС) 2019/790 ПРО АВТОРСЬКЕ ПРАВО І СУМІЖНІ ПРАВА: ТРАНСКОРДОННІ ВИКЛИКИ ТА ВПЛИВ НА ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК</b> .....	22
Олександр Штирбов <b>ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ</b> .....	25
Олександр Євтушенко <b>ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	29
Владислав Хлановський <b>ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b> .....	33
Анастасія Шульга, Інна Статкевська <b>ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ ТА ЗМІЦНЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ</b> .....	35
Олександр Євтушенко, Юлія Голуб <b>ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В СКАДОВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	39
Володимир Ємельянов, Олексій Непша <b>РИЗИК АЛГОРИТМІЧНОЇ УПЕРЕДЖЕНОСТІ ЦИФРОВОЇ ФЕМІДИ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ</b> .....	43
Анастасія Шульга, Інна Матвієць <b>СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИМ ФОНДОМ НА ТЕРЕНАХ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ</b> .....	46

---

Андрій Саченко <b>ПОБУДОВА ВОДНОГО УПРАВЛІННЯ НА МИКОЛАЇВЩИНІ: ШЛЯХ ВІД ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДО БАСЕЙНОВОГО ПРИНЦИПУ</b> .....	50
Оксана Малікіна, Валентина Вівчар <b>МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ДЕМОКРАТИЧНИХ КРАЇНАХ</b> .....	53
Ірина Габро, Сергій Отрепьев <b>ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....	56
Лариса Курносенко <b>SHUTDOWN-КРИЗА В США: НАСЛІДКИ ДЛЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ УКРАЇНИ</b> .....	59
Ван Хунянь <b>ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ</b> .....	63
Вікторія Андріяш, Андрій Кирпота <b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ</b> .....	66
Світлана Верба, Андрій Галицький <b>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ДОВІРУ: СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК РЕСУРС ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ</b> .....	69
Олександр Євтушенко, Анастасія Шутяк <b>ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ: ВІД СТИМУЛУ ДО ВИКЛИКУ, ЯК ФОРМУЛА ФІНАНСУВАННЯ ВПЛИВАЄ НА ГРОМАДИ</b> .....	73
Людмила Антонова, Катерина Матвієнко <b>МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ ВПЛИВУ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ДЕМОКРАТИЗАЦІЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	77
Чженьян Ван <b>МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА</b> .....	81
Володимир Ємельянов, Олексій Кальницький <b>ДОСВІД ПРОВІДНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН У НАДАННІ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ</b> .....	84
Анастасія Шульга, Олександр Іваніна <b>ПРОБЛЕМИ СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «КОМУНАЛЬНЕ МАЙНО» ТА «КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ»</b> .....	88

---

Ярослав Жовнірчик <b>МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ</b> .....	92
Олександр Євтушенко, Світлана Маломан <b>ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ТА ОХОРОНОЮ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ</b> .....	95
Ірина Габро, Антон Табунщик <b>МЕХАНІЗМИ КОМУНІКАЦІЇ ОБЛАСНИХ РАД З ГРОМАДСЬКІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)</b> .....	99
Оксана Малікіна, Марина Сажина <b>ЕЛЕКТРОННЕ ГОЛОСУВАННЯ В КРАЇНАХ ЛАТИНСЬКОЇ АМЕРИКИ</b> .....	102
Світлана Верба, Ольга Будак <b>ВПЛИВ МЕНЕДЖЕРА НА ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКУ ПОЗИТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....	105
Мен Ся <b>ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КИТАЮ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ КРАЇНАМИ</b> .....	109
Анастасія Бабур <b>ОСНОВНІ КАДРОВІ ТЕНДЕНЦІЇ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</b> .....	113
Дмитро Слободянюк, Вікторія Мільтих <b>ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЇ РЕКЛАМИ ЯК ОБ'ЄКТА МУНІЦИПАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ</b> .....	116
Віталій Васильєв <b>МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ СИСТЕМИ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ В МІСТІ МИКОЛАЇВ</b> .....	120
Ірина Габро, Вікторія Коваленко <b>ЕЛЕКТРОННЕ ДЕКЛАРУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	125
Олександр Шевчук, Михайло Синиця <b>РЕЄСТР ПРОЗОРОСТІ ЛОБІЮВАННЯ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ОЧІКУВАНЬ, РИЗИКІВ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ НАЗК</b> .....	128
Володимир Ємельянов, Василь Луцишин <b>СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАВДАННЯ, МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ</b> .....	132

Олексій Мончак

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДБУДОВІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ** ..... 137

Оксана Малікіна, Тетяна Медведенко

**РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**..... 141

Чжао Чженьї

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕДИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ** ..... 144

Ірина Кринична

**ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ НАЦІОНАЛЬНО-ЕТНІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ** ..... 147

Світлана Лізаковська, Пьотр Лізаковські

**ПРАВОВІ ТА АДМІНІСТРАТИВНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ ЩОДО ЗАКОННОСТІ ПЕРЕБУВАННЯ ІНОЗЕМЦІВ У ПОЛЬЩІ**..... 152

Вікторія Чорна, Денис Кравченко

**ДЖЕРЕЛА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ У ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ** ..... 154

Людмила Антонова

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ** ..... 158

Світлана Верба, Віталій Андреев

**ДОТРИМАННЯ ПРАВИЛ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ** ..... 162

Ірина Шабільянова

**КЛЮЧОВІ ВЕКТОРИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ІІТ-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ Е-ЗДОРОВ'Я**..... 165

Владислав Шемавнєв

**СПІЛЬНА АГРАРНА ПОЛІТИКА ЄС ЯК МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**..... 169

Ольга Чернякова

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ ЖІНОК В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ** . 172

Дмитро Місюрьов

**ПУБЛІЧНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ: ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ ТА ПОРІВНЯЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ** ..... 176

---

Гліб Іваненко

**ОСНОВНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ТА  
МОЖЛИВОСТІ**..... 180

Роман Кецкало

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ У БОРОТЬБІ З  
КОРУПЦІЄЮ**..... 183

## **CONTENTS**

<b>PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION.....</b>	<b>17</b>
Nataliia Yevtushenko <b>POLITICAL CORRECTNESS: DEFINITION OF THE TERM .....</b>	<b>18</b>
Dmytro Slobodianiuk <b>IMPLEMENTATION BY MEMBER STATES OF ARTICLES 15 AND 17 OF DIRECTIVE (EU) 2019/790 ON COPYRIGHT AND RELATED RIGHTS: CROSS-BORDER CHALLENGES AND IMPACT ON THE DIGITAL SINGLE MARKET .....</b>	<b>22</b>
Oleksandr Shtyrov <b>ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A MANAGEMENT METHOD .....</b>	<b>25</b>
Oleksandr Yevtushenko <b>THE FORMATION OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION MANAGERS.....</b>	<b>29</b>
Vladislav Khlanovskyi <b>LEADERSHIP AS A FACTOR IN DEVELOPING PROFESSIONAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS.....</b>	<b>33</b>
Anastasia Shulha, Inna Statkevskia <b>ATTRACTING INTERNATIONAL ASSISTANCE AND STRENGTHENING PARTNERSHIPS AS ONE OF THE DIRECTIONS OF PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS .....</b>	<b>35</b>
Oleksandr Yevtushenko, Yuliia Holub <b>ORGANISATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE SKADOVSK TERRITORIAL COMMUNITY IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION AND MARTIAL LAW .....</b>	<b>39</b>
Volodymyr Yemelianov, Oleksii Nepsha <b>RISK OF ALGORITHMIC BIAS OF DIGITAL THEMIS: A PRACTICAL ASPECT .....</b>	<b>43</b>
Anastasia Shulha, Inna Matviiets <b>FORMATION AND DEVELOPMENT OF PUBLIC MANAGEMENT OF NATURE RESERVE FUND IN THE TERRITORY OF MODERN UKRAINE .....</b>	<b>46</b>

---

Andrii Sachenko <b>CONSTRUCTION OF WATER MANAGEMENT IN MYKOLAIV REGION: THE PATH FROM CENTRALIZATION TO THE BASIN PRINCIPLE</b> .....	50
Oksana Malikina, Valentyna Vivchar <b>INTERNATIONAL PRACTICES OF BUILDING TRUST IN STATE INSTITUTIONS IN DEMOCRATIC COUNTRIES</b> .....	53
Iryna Habro, Serhii Otrepiev <b>EUROPEAN EXPERIENCE IN DIGITAL TRANSFORMATION OF HEALTHCARE SYSTEMS</b> .....	56
Larysa Kurnosenko <b>SHUTDOWN-CRISIS IN THE USA: IMPLICATIONS FOR THE SYSTEM OF INTERNATIONAL FINANCIAL SUPPORT FOR UKRAINE</b> .....	59
Wang Hongyan <b>GLOBALIZATION AND GOVERNANCE: THE INTERCONNECTION OF CHALLENGES AND OPPORTUNITIES</b> .....	63
Viktoriiia Andriiash, Anton Kyrypota <b>DIGITAL TRANSFORMATION AS AN IMPORTANT TOOL FOR THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES OF TEMPORARILY OCCUPIED TERRITORIES OF UKRAINE: CHALLENGES AND SOLUTIONS</b> .....	66
Svitlana Verba, Andrii Halytskyi <b>INTERNATIONAL EXPERIENCE OF POST-CONFLICT PUBLIC ADMINISTRATION: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE</b> .....	69
Oleksandr Yevtushenko, Anastasiia Shutiak <b>EDUCATIONAL SUBVENTION: FROM AN INCENTIVE TO A CHALLENGE. HOW THE FUNDING FORMULA AFFECTS COMMUNITIES</b> .....	73
Liudmyla Antonova, Kateryna Matviienko <b>MECHANISMS FOR STRENGTHENING THE INFLUENCE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS ON THE DEMOCRATIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION</b> .....	77
Zhengyang Wang <b>MARKETING APPROACH TO MANAGEMENT: THEORETICAL PRINCIPLES AND INTERNATIONAL PRACTICE</b> .....	81
Volodymyr Yemelianov, Oleksii Kalnytskyi <b>EXPERIENCE OF LEADING EUROPEAN COUNTRIES IN PROVIDING ELECTRONIC PUBLIC SERVICES</b> .....	84

---

Anastasiia Shulha, Oleksandr Ivanina	
<b>PROBLEMS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONCEPTS OF «COMMUNAL PROPERTY» AND «COMMUNAL PROPERTY»</b> .....	88
Yaroslav Zhovnirchuk	
<b>MECHANISMS FOR FORMING A CAPABLE TERRITORIAL COMMUNITY IN THE CONTEXT OF A SERVICE-ORIENTED STATE</b> .....	92
Oleksandr Yevtushenko, Svitlana Maloman	
<b>STATE CONTROL OVER THE USE AND PROTECTION OF LAND RESOURCES</b> .....	95
Iryna Habro, Anton Tabunshchuk	
<b>MECHANISMS OF COMMUNICATION OF REGIONAL COUNCILS WITH THE PUBLIC (ON THE EXAMPLE OF MYKOLAIV REGIONAL COUNCIL)</b> .....	99
Oksana Malikina, Maryna Sazhyna	
<b>ELECTRONIC VOTING IN LATIN AMERICAN COUNTRIES</b> .....	102
Svitlana Verba, Olha Budak	
<b>THE INFLUENCE OF A MANAGER ON THE FORMATION AND MAINTENANCE OF POSITIVE MANAGEMENT IN A HEALTHCARE INSTITUTION</b> .....	105
Meng Xia	
<b>FEATURES OF CHINA’S HEALTHCARE INTERACTION WITH FOREIGN COUNTRIES</b> ..	109
Anastasiia Babur	
<b>KEY HEALTHCARE HUMAN RESOURCE TRENDS: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS</b> .....	113
Dmytro Slobodianiuk, Viktoriia Miltykh	
<b>THE CONCEPT AND ESSENCE OF OUTDOOR ADVERTISING AS AN OBJECT OF MUNICIPAL REGULATION</b> .....	116
Vitalii Vasyliiev	
<b>MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE IMPLEMENTATION OF THE ENERGY MANAGEMENT SYSTEM IN THE CITY OF MYKOLAIV</b> .....	120
Iryna Habro, Viktoriia Kovalenko	
<b>ELECTRONIC DECLARATION AS A TOOL FOR PREVENTING CORRUPTION IN LOCAL GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE UNDER MARTIAL ARTS</b> .....	125
Oleksandr Shevchuk, Mykhailo Synytsia	
<b>LOBBYING TRANSPARENCY REGISTER IN UKRAINE: ANALYSIS OF EXPECTATIONS, RISKS, AND INSTITUTIONAL CHALLENGES FOR THE NACP</b> .....	128
Volodymyr Yemelianov, Vasyl Lushchyshyn	
<b>UKRAINE’S DEVELOPMENT STRATEGY: PUBLIC ADMINISTRATION TASKS, FORMATION MECHANISMS, AND IMPLEMENTATION</b> .....	132

---

Oleksii Monchak	
<b>STATE POLICY TO PROMOTE INVESTMENT IN THE RECONSTRUCTION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE: PROSPECTS FOR TRANSFORMATIVE DEVELOPMENT .....</b>	<b>137</b>
Oksana Malikina, Tetiana Medvedenko	
<b>RISKS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION .....</b>	<b>141</b>
Zhao Zhenyi	
<b>FEATURES OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN MEDICAL MANAGEMENT.....</b>	<b>144</b>
Iryna Krynychna	
<b>POLITICAL AND LEGAL MECHANISMS OF NATIONAL AND ETHNIC DEVELOPMENT IN UKRAINE .....</b>	<b>147</b>
Svitlana Lizakowska, Piotr Lizakowski	
<b>LEGAL AND ADMINISTRATIVE ASPECTS OF CONTROLLING OF THE LEGALITY OF FOREIGNERS' STAY IN POLAND.....</b>	<b>152</b>
Viktoriiia Chorna, Denys Kravchenko	
<b>SOURCES OF CONFLICTS AND STRESSFUL SITUATIONS IN PUBLIC ORGANIZATIONS.....</b>	<b>154</b>
Liudmyla Antonova	
<b>TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES.....</b>	<b>158</b>
Svitlana Verba, Vitalii Andrieiev	
<b>COMPLIANCE WITH THE RULES OF ETHICAL CONDUCT IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE .....</b>	<b>162</b>
Iryna Shabilianova	
<b>KEY VECTORS OF STATE REGULATION OF AI TECHNOLOGY INTEGRATION INTO THE E-HEALTH SYSTEM .....</b>	<b>165</b>
Vladyslav Shemavnov	
<b>EU COMMON AGRICULTURAL POLICY AS A MODEL OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL DEVELOPMENT: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE .....</b>	<b>169</b>
Olha Cherniakova	
<b>CURRENT ISSUES OF PUBLIC MANAGEMENT AND VOCATIONAL TRAINING OF WOMEN IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES AND THREATS.....</b>	<b>172</b>
Dmytro Misiurov	
<b>PUBLIC INVESTMENT POLICY OF THE STATE: INSTITUTIONAL MODELS AND COMPARATIVE ASPECTS OF DEVELOPMENT.....</b>	<b>176</b>

---

Hlib Ivanenko

**MAJOR GLOBAL TRENDS IN HEALTHCARE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES.....180**

Roman Ketskalo

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE: NEW OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN FIGHTING  
CORRUPTION.....183**

**Розділ**  
**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**  
**ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Section**  
**PUBLIC MANAGEMENT**  
**AND ADMINISTRATION**

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.01

Наталія Євтушенко

## ПОЛІТИЧНА КОРЕКТНІСТЬ: ДЕФІНІЦІЯ ТЕРМІНА

Представлений аналіз появи терміну «політична коректність» в США як складова суспільних рухів 1960–1980-х років, зокрема руху за права афроамериканців; феміністичного руху; боротьби за права людей з обмеженими можливостями; руху ЛГБТ-спільноти, тощо. Зазначено, що розуміння політкоректності і сьогодні має подвійне сприйняття: позитивне (політкоректність є способом формування демократичного та інклюзивного суспільства), негативне (політкоректність вважається інструментом цензури, що обмежує свободу слова і створює надмірну чутливість у суспільстві). Термін «політкоректність» закріпився в словниках сучасної англійської мови як норма мовленнєвого етикету, ідеологічний принцип, складова ліберальної ідеології, що пропагує рівність, інклюзивність і захист меншин. Підкреслено, що політкоректність є продуктом демократичних перетворень другої половини ХХ століття, спрямованих на подолання дискримінації та формування рівноправного суспільства.

**Ключові слова:** політична коректність, ідеологія, ліберальна ідеологія, політкоректна ідеологія, політичний рух, мовленнєва поведінка, публічна комунікація.

Дослідження терміну «політична коректність» можливе лише через глибоке розуміння цього феномена, який охоплює як мовленнєві практики, так і соціально-політичні процеси. Політична коректність є складовою сучасної культури комунікації, проте її змістове наповнення та функції залишаються предметом наукових дискусій.

Походження феномена політичної коректності здебільшого пов'язується з американською політичною культурою другої половини ХХ століття. В Україні дослідження цієї проблематики зазвичай спираються на англійськомовні джерела, передусім тлумачні словники, які виступають як регламентуючі видання та канали мовної політики. В авторитетності словників полягає їхня роль не лише як довідкових матеріалів, а й як інструментів фіксації й поширення мовних норм та ідеологічних настанов.

Використані праці зарубіжних науковців: Т. Б'юкенен, М. Делахант, Дж. Чайт, А. Хакер та ін., які аналізували цей ідеологічний феномен, акцентуючи увагу на зв'язок політкоректності з демократизацією суспільних відносин і трансформацією політичного дискурсу.

Поява політкоректності у США пов'язана із суспільними рухами 1960-1980-х років, зокрема, рух за права афроамериканців; феміністичний рух; боротьба за права людей з обмеженими можливостями; рух ЛГБТ-спільноти; екологічні та студентські протести (рис. 1).



Рис. 1. Політична коректність як соціально-політичний рух.

Джерело: сформовано автором

Джерелом цього руху стали, головним чином, представники лівих політичних кіл і інтенсивні дебати в коледжах і університетських містечках [4].

Саме у цей період політкоректність почала сприйматися як форма боротьби проти дискримінації у публічному просторі, ставши складовою ліберальної ідеології, що пропагувала рівність, інклюзивність і захист меншин. Ліберальна ідеологія виконувала роль інструменту соціальної інтеграції, спрямованого на зменшення мовної та символічної дискримінації.

Поступово у 1980-1990-х роках політкоректність закріплюється у сфері:

- освіти – зміни навчальних програм, включення історії та культури меншин;
- медіа – формування стандартів толерантного мовлення;
- державної політики – поява норм антидискримінаційної риторики;
- корпоративної культури – розвиток diversity policy.

Розуміння політкоректності як руху і сьогодні має подвійне сприйняття: позитивне (політкоректність є способом формування демократичного та інклюзивного суспільства), негативне (політкоректність вважається інструментом цензури, що обмежує свободу слова і створює надмірну чутливість у суспільстві) (рис. 2).

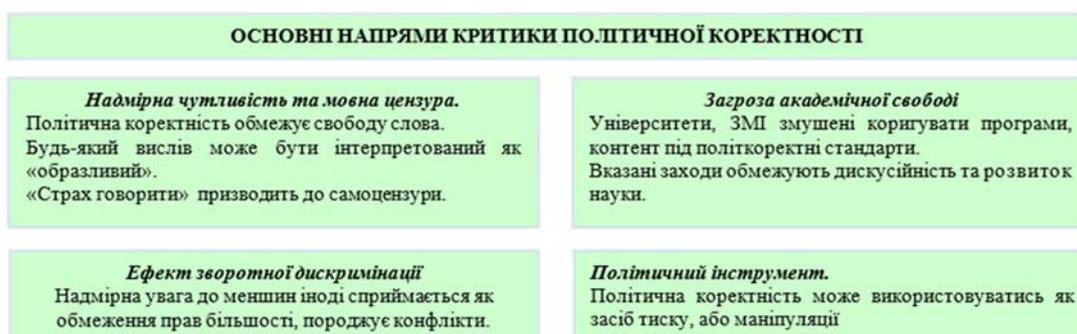


Рис. 2. Основні напрями критики політкоректності.

Джерело: сформовано автором

Опоненти критикують політкоректність, висміюють у сатиричних шоу як надмірну чутливість до дрібниць («South Park», «The Simpsons»), заборону певних слів чи книг, звинувачують владу в надмірній політкоректності, ворожій свободі. Наприклад, мем про «Harry Holidays» замість «Merry Christmas» у США, уникнення слова Christmas, пояснюється побоюванням образити представників інших релігій.

Використання надто складних формулювань у ЗМІ: «люди з надмірною масою тіла» замість «повні», що іноді подається в гумористичному ключі. Критика «зворотної дискримінації», коли в іронічній формі говорять, що «більшість теж потребує захисту». Використання терміну «PC police» («поліцейські політкоректності») для позначення активістів, які суворо контролюють мову й поведінку інших. Сатира на університетські «safe spaces», де кожне слово оцінюється на можливу образливість.

Отже, іронічні позначення політкоректності найчастіше виникають як реакція на гіпертрофовану чутливість, надмірні евфемізми та бюрократизацію мови, що замість вирішення проблем дискримінації породжує комічні або абсурдні ситуації. Тобто коли суспільство сприймає політкоректність як надмірну чи абсурдну форму мовних і соціальних обмежень.

Критики політкоректності наголошують, що свобода слова важливіша за уникнення образ, а толерантність не повинна переростати у заборону висловлювати непопулярні думки. Крім того, прихильники критики політкоректності наголошують, що соціальні зміни мають відбуватись не лише через лексику, а через реальні дії та політику. Отже, противники політкоректності наголошують, що політкоректність є загрозою людства, системою ідеологічних репресій [2], різновидом чуми, що оболванює («bubonic plague»), що англійською звучить майже як «бубонна чума» [1].

Як бачимо критика політкоректності ґрунтується на побоюваннях щодо обмеження свободи слова, втрати природності мовлення та використання її як інструменту політичного контролю. Водночас, попри суперечності, політкоректність залишається важливим інструментом захисту людської гідності й формування толерантного суспільства, соціокультурною нормою у відносинах між людьми, «мовленневою поведінкою, щоб уникати дискримінації певної групи населення» [5]. На нашу думку політкоректність як ідеологія не тільки забороняє будь-яку дискримінацією громадян, алей забезпечує реалізацію права людини на соціальну справедливість.

Термін «політкоректність» закріпився в словниках сучасної англійської мови – як британського, так і американського походження (Oxford, Webster, Random House, Heritage, Longman тощо). Саме тому проаналізуємо низку словників, як вони визначають політичну коректність.

– Oxford English Dictionary визначає політичну коректність як відмову від виразів і поведінки, що розглядаються як дискримінаційні чи образливі для певних груп [3].

– Oxford Advanced Learner's Dictionary деталізує: політична коректність – це принцип відмови від лексики чи поведінки, що може образити, а також демонстрація прихильності цьому принципу. Тут простежується ідеологічне забарвлення, адже політкоректність трактується як своєрідна «віра» [8].

– Merriam-Webster's Dictionary пропонує визначення як переконання у необхідності уникати вживання образливих слів чи форм поведінки. При цьому постає низка запитань щодо критеріїв «образливості» та «політичних почуттів» [7].

– Random House Dictionary пояснює політкоректність як відповідність прогресивно-ортодоксальним поглядам у питаннях раси, гендеру, сексуальної орієнтації чи екології [9].

– American Heritage Dictionary подає два значення: 1) підтримка широких соціальних і політичних змін, спрямованих на виправлення історичної несправедливості; 2) демонстрація підвищеного інтересу до цих змін, іноді при ігноруванні інших проблем [10].

– Longman Active Study Dictionary наголошує, що політична коректність означає уважність до того, щоб не принизити жінок, представників певних рас чи людей з інвалідністю [6].

Таким чином, у словниках відображено кілька аспектів явища: від мовленнєвого етикету до ідеологічного принципу та політичного руху. Особливістю є зв'язок політичної коректності з ліберальними ідеями рівності та прав людини.

Варто зазначити, що вже у 1980-1990-х роках політична коректність виходить за межі мовних практик і трактується як суспільно-політичний рух, що має ідеологічні витoki та соціальні наслідки, спрямований на перегляд освітніх програм, боротьбу з расизмом, сексизмом та дискримінацією. У засобах масової інформації термін набуває широкого поширення як позначення ідеології ліберальних змін у США.

Таким чином, політична коректність є багатограним явищем, що поєднує мовні, ідеологічні та культурні виміри. Її розуміння потребує аналізу не лише лінгвістичних джерел, а й соціально-політичних контекстів.

Політична коректність, як соціально-політичний рух, є продуктом демократичних перетворень другої половини ХХ століття, спрямованих на подолання дискримінації та формування рівноправного суспільства. Вона виступає водночас ідеологією (сукупність концепцій і принципів), соціальною технологією (нормою соціальної поведінки), політичним рухом (практика реалізації політкоректної ідеології), що впливає на освіту, культуру, політику й публічну комунікацію. Разом із тим, дискусії навколо її надмірного застосування, іронічне позначення курйозних випадків свідчать про необхідність пошуку балансу між політкоректністю та свободою вираження поглядів.

#### References

1. Buchanan, T.P. (2001). *The bubonic plague: an American epidemic*. Baltimore: AmErica House [in English].
2. Chait, J. (2015). Not a Very P.C. *Thing to Say New York Magazine* [in English].
3. *Compact Oxford English Dictionary*. (n.d.). (2005). Oxford: Oxford University Press [in English].
4. Delahunt, M.R. (2004). «Political Correctness». *www.artlex.com*. Retrieved from: <http://www.artlex.com> [in English].
5. Hacker, A.M. (2003). *The Growing Gulf Between Women and Men*. New York: Scribner, 2003 [in English].
6. *Longman Active Study Dictionary*. (n.d.). (2010). Harlow: Pearson Education [in English].
7. *Merriam-Webster's Online Dictionary*. (n.d.). (2020). Springfield, MA: Merriam-Webster, Incorporated [in English].
8. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. (n.d.). (2015). Oxford: Oxford University Press [in English].
9. *Random House Webster's College Dictionary*. (n.d.). (1997). New York: Random House [in English].
10. *The American Heritage Dictionary of the English Language*. (n.d.). (2016). Boston: Houghton Mifflin Harcourt [in English].
11. Webster, N. (1828). *An American Dictionary of the English Language*. New York: S. Converse [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.01

Nataliia Yevtushenko

### **POLITICAL CORRECTNESS: DEFINITION OF THE TERM**

*The article presents an analysis of the emergence of the term «political correctness» in the USA as a component of social movements of the 1960s-1980s, in particular the movement for the rights of African Americans; the feminist movement; the struggle for the rights of people with disabilities; the LGBT rights movement, etc. It is noted that the understanding of political correctness today still has a dual perception: positive (political correctness is a way of forming a democratic and inclusive society), negative (political correctness is considered a tool of censorship that limits freedom of speech and creates excessive sensitivity in society). The term «political correctness» has become entrenched in the dictionaries of modern English as a norm of speech etiquette, an ideological principle, a component of liberal ideology that promotes equality, inclusiveness, and protection of minorities. It is emphasized that political correctness is a product of democratic transformations of the second half of the twentieth century, aimed at overcoming discrimination and fostering an equal society.*

**Keywords:** *political correctness, ideology, liberal ideology, politically correct ideology, political movement, speech behavior, public communication.*

#### **Відомості про автора / Information about the author**

Наталія Євтушенко, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nataliiaevt93@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0958-3420>.

Nataliia Yevtushenko, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nataliiaevt93@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0958-3420>.

© Н. Євтушенко

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.02

Дмитро Слободянюк

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДЕРЖАВАМИ-ЧЛЕНАМИ СТАТЕЙ 15 ТА 17 ДИРЕКТИВИ (ЄС) 2019/790 ПРО АВТОРСЬКЕ ПРАВО І СУМІЖНІ ПРАВА: ТРАНСКОРДОННІ ВИКЛИКИ ТА ВПЛИВ НА ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК

*Тези представляють теоретико-методологічний аналіз транскордонних викликів, що виникли внаслідок впровадження статей 15 та 17 Директиви (ЄС) 2019/790 у національне законодавство країн ЄС. Досліджуються питання прав видавців преси та відповідальності онлайн-платформ. Аналізуються правова фрагментація та її вплив на Єдиний цифровий ринок, а також явище «золотого покриття» і його наслідки для цілісності європейського правового простору. Обґрунтовується, що розбіжності у впровадженні Директиви створюють правову невизначеність та підвищують ризики для бізнес-діяльності.*

**Ключові слова:** єдиний цифровий ринок, директива, авторське право, суміжні права, Європейський Союз.

Сучасне правове поле авторського та суміжних прав у Європейському Союзі зазнає глибоких трансформацій, зумовлених глобальною цифровізацією та зміною моделей споживання контенту. У цьому контексті Директива (ЄС) 2019/790 відіграє ключову роль як інструмент, що має на меті підвищити рівень правової охорони суб'єктів інтелектуальної власності у транскордонному цифровому середовищі, одночасно забезпечуючи баланс інтересів між правовласниками, користувачами та посередниками.

Прийняття Директиви стало реакцією ЄС на низку системних викликів, серед яких варто виділити асиметрію договірних відносин між творцями контенту та його користувачами, відсутність належних механізмів притягнення до відповідальності для інтернет-платформ та потребу в уніфікованих, прозорих інструментах ліцензування.

Однією з найдискусійніших норм Директиви стала стаття 15, яка закріпила спеціальне право для видавців преси. Це положення надало їм виключне право санкціонувати або забороняти цифрове відтворення та поширення своїх публікацій. Дослідження У. Фурґалю показують, що імплементація цієї норми виявилася нерівномірною, адже держави-члени ЄС обрали різноманітні підходи до термінів охорони, обсягу винятків та процедур ліцензування. Ця правова фрагментація негативно вплинула на ефективність правозастосування [1].

Яскравим прикладом цього є порівняння імплементації в Італії та Нідерландах. В Італії процес обов'язкових переговорів між онлайн-платформами та видавцями контролюється державним органом AGCOM, який може навіть встановлювати розмір винагороди, враховуючи дохід від реклами та кількість переглядів. На противагу цьому, Нідерланди обмежилися формалізованим підходом, просто дублюючи текст Директиви у національному законодавстві без створення спеціальних процедур. Такі суттєві розбіжності між національними моделями створюють ситуації, коли правовий режим одного й того ж контенту кардинально відрізняється в різних юрисдикціях, що підриває концепцію Єдиного цифрового ринку.

Ще одним знаковим нововведенням Директиви стала стаття 17, яка докорінно трансформувала підхід до відповідальності провайдерів онлайн-сервісів. Ця норма зобов'язала їх або завчасно отримувати ліцензії на використання захищених авторським правом творів, або ж доводити вжиття «всіх можливих заходів» для запобігання незаконному розміщенню такого контенту.

В цілому імплементація Директиви (ЄС) 2019/790 виявилася вкрай нерівномірною. Станом на грудень 2024 року, за даними Єврокомісії, лише п'ять країн-членів – Нідерланди, Угорщина, Німеччина, Мальта та Австрія – повністю завершили адаптацію законодавства.

Нідерланди здійснили повну імплементацію, інтегрувавши основні положення ст. 15 і ст. 17 у свій Закон про авторське право. Це включає обов'язки провайдерів онлайн-контенту щодо ліцензування та відповідальності за користувацький контент.

Угорщина реформувала свій Закон про авторське право, врегулювавши питання справедливої винагороди, прозорості та відповідальності онлайн-сервісів.

Німеччина обрала шлях ухвалення двох окремих нормативних актів, включаючи спеціалізований Закон про

постачальників послуг, що детально регламентує діяльність платформ і створює передбачуване правове середовище.

Мальта завершила імплементацію, звернувши особливу увагу на розширене колективне управління та механізми прозорості.

Австрія внесла зміни до Федерального закону про авторське право, імплементувавши положення статей 15 і 17.

Натомість, у більшості інших держав спостерігається явище «gold-plating» (надмірного розширення норм Директиви). Як зазначає Ф. Феррі, це змушує онлайн-платформи адаптуватися до різних правових режимів, що підвищує їхні витрати і створює серйозні бар'єри для надання послуг на транскордонному рівні [2].

Нерівномірність імплементації Директиви в країнах-членах ЄС становить значний виклик для суб'єктів, що здійснюють транскордонну діяльність. Це особливо актуально для онлайн-платформ, яким доводиться орієнтуватися в національних правових режимах із суттєвими відмінностями в процедурних підходах. Яскравим прикладом є застосування статті 17 у Франції та Данії, де процедури отримання ліцензій та вимоги до автоматизованого фільтрування контенту кардинально різняться.

У Франції відповідні норми були інтегровані до Кодексу інтелектуальної власності, однак без детальної регламентації механізмів, що запобігали б надмірному блокуванню. У той же час, у Данії відсутні чіткі гарантії проти надмірного обмеження прав користувачів. Ці розбіжності змушують великі міжнародні сервіси, такі як YouTube або Spotify, розробляти окремі моделі дотримання вимог для кожної юрисдикції, що значно підвищує їхні транзакційні витрати.

Отже, аналіз практики імплементації демонструє, що, попри спільну правову основу, існують значні розбіжності в деталях регулювання. Це призводить до транскордонної правової невизначеності та підвищує економічні ризики для онлайн-платформ. Така ситуація сприяє фрагментації єдиного цифрового ринку, підриває його цілісність та перешкоджає ефективній реалізації прав у транскордонному контексті. Зрештою, це створює необхідність для великих платформ постійно адаптуватися до різних національних режимів, тоді як правовласники стикаються з нерівними умовами для реалізації та захисту своїх прав у різних країнах-членах ЄС.

Попри значний потенціал Директиви (ЄС) 2019/790 для гармонізації цифрового ринку та посилення правової охорони інтелектуальної власності, її ефективність стримується нерівномірністю імплементації та відсутністю уніфікованого правозастосування. Ця ситуація вимагає посилення наглядової ролі Європейської комісії та, за потреби, запровадження додаткових механізмів для уніфікації практики, зокрема щодо застосування статей 15 та 17.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує Керівництво Європейської комісії щодо тлумачення ст. 17 (СОМ(2021)). Хоча цей документ має рекомендаційний характер, він є важливим інструментом для формування єдиного підходу до імплементації. У ньому містяться офіційні роз'яснення щодо обсягу обов'язків онлайн-платформ, меж відповідальності за дії користувачів, а також процедур, спрямованих на забезпечення балансу між правами правовласників та свободою вираження користувачів [3].

Без подолання проблеми транскордонної фрагментації ЄС ризикує зіткнутися з новою хвилею цифрової сегментації, що суперечить його стратегічній меті – формуванню єдиного, передбачуваного та конкурентоспроможного цифрового середовища.

Зважаючи на це, доцільним є посилення координаційної ролі Європейської комісії та розробка методичних рекомендацій щодо тлумачення та застосування статті 15. Ефективність такого підходу вже доведена практикою застосування статті 17, де надані роз'яснення допомогли чітко окреслити обов'язки постачальників послуг та гарантувати права користувачів. Аналогічні рекомендації для реалізації прав видавців прес-публікацій сприятимуть гармонізації підходів і зниженню регуляторної фрагментації в межах Європейського Союзу.

#### References

1. Furgał, U. (2021). The EU Press Publishers' Right: Where Do Member States Stand? *Journal of Intellectual Property Law and Practice*, 19 (4), (pp. 1-10) [in English].
2. Federico, F. (2021). The dark side(s) of the EU Directive on copyright and related rights in the Digital Single Market. *China-EU Law Journal*, 7 (21), (pp. 20-38) [in English].
3. Transposition of Single Market directives: Official website of the European Union. (n.d.). *single-marketscoreboard.ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/xsvnfk> [in English].

**IMPLEMENTATION BY MEMBER STATES OF ARTICLES 15 AND 17 OF DIRECTIVE (EU) 2019/790 ON  
COPYRIGHT AND RELATED RIGHTS: CROSS-BORDER CHALLENGES AND IMPACT ON THE DIGITAL  
SINGLE MARKET**

*The theses presents a theoretical and methodological analysis of cross-border challenges arising from the transposition of Articles 15 and 17 of Directive (EU) 2019/790 into the national legislation of EU countries. It examines the rights of press publishers and the liability of online platforms. Legal fragmentation and its impact on the Digital Single Market are analyzed, as well as the phenomenon of «golden shielding» and its consequences for the integrity of the European legal space. It is argued that discrepancies in the implementation of the Directive create legal uncertainty and increase risks for business activities.*

**Keywords:** *single digital market, directive, copyright, related rights, European Union.*

**Відомості про автора / Information about the author**

Дмитро Слободянюк, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: slobodyanyuk.dmitry@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>.

Dmytro Slobodianiuk, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Lecturer of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: slobodyanyuk.dmitry@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.03

Олександр Штиршов

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ

У матеріалах досліджено питання ролі штучного інтелекту як методу управління в системі публічного управління. Показано роль штучного інтелекту в різних сферах суспільного життя таких як економіка який передбачає отримання комерційних вигод, заснованих на можливості оптимізації витрат, у сфері комунікації та взаємодії що сприяє оперативному пошуку інформації та формулює повноцінну відповідь на запит, зменшує рівень формалізму у спілкуванні, у освітній сфері що вимагає розробки та підтримки таких освітніх програм які у найближчому майбутньому сприятимуть процесам автоматизації певних спеціальностей та професій, у системі підтримки та прийняття рішень що вимагатиме розв'язання питань етичного характеру у процесі застосування штучного інтелекту що проявлятиметься у упередженості штучного інтелекту при прийнятті рішень.

Зроблено висновок що незважаючи на очевидні соціально-економічні переваги та широкі можливості, роль технологій штучного інтелекту у сфері публічного управління деяким дослідникам сьогодні вбачається надто спірною. У зв'язку з цим перед нами постає велика кількість питань, адже система публічного управління інертна та консервативна, а будь-які її зміни пов'язані з певними ризиками. Тому прозорість у рішеннях влади, активне інформування населення та тісна взаємодія з суспільством в обговоренні можливостей та наслідків впровадження технологій штучного інтелекту сприятимуть ухваленню громадянами інноваційних технологічних рішень, підвищать ефективність їхньої реалізації.

**Ключові слова:** штучний інтелект, прийняття рішень, публічне управління, комунікація, взаємодія, освіта.

*Тому хто не має власного інтелекту,  
штучний інтелект не допоможе.  
Життєва мудрість.*

Штучний інтелект має величезний потенціал підвищення ефективності різних напрямів людської життєдіяльності. Його активний розвиток зумовлений збільшенням обчислювальної потужності сучасних комп'ютерів, появою високопродуктивних процесорів, у тому числі нейропроцесорів, розвитком хмарних сховищ даних та хмарних обчислень («гібридних хмар») та зростанням попиту на автоматизацію, забезпечення обґрунтованості, оптимальності та експертну підтримку процесів управління. Спектр застосування готових рішень включає фінансовий сектор, системи освіти і охорони здоров'я, транспортну галузь, але не обмежується ними. Держава, на відміну інших економічних суб'єктів, поєднує у собі ролі користувача і регулятора.

Сфера публічного управління з академічної точки зору об'єднує три відносно автономні галузі наукових досліджень: державний менеджмент, аналітику державної політики та програм і процеси комунікації громадян і держави, що дозволяє визначити її як єдину суспільно-державну систему взаємодіючих державних, регіональних, некомерційних та інших суб'єктів та структур, спрямовану на задоволення суспільних потреб та запитів. Включені до цієї системи формальні та неформальні актори представлені не лише органами державної влади та місцевого самоврядування, а й політичними партіями, лідерами громадської думки, фінансовими інститутами, що надає їй функціонуванню як адміністративного, так і політичного характеру.

Незважаючи на те, що на початкових етапах розробка штучного інтелекту стимулювалася комерційними інвестиціями, потенціал сучасних технологій може бути повною мірою використаний для вирішення завдань у сфері публічного управління. Фахівці Бостонської консалтингової групи провели дослідження за участю 14 тисяч унікальних інтернет-користувачів з різних країн про перспективи застосування штучного інтелекту в державному та муніципальному менеджменті та дійшли таких висновків: як перспективних напрямів громадського управління, активно підтриманих респондентами, було виявлено оптимізація роботи громадського транспорту та трафіку, обслуговування інфраструктури та діяльність з надання державних послуг. В той же час опитування були скептично налаштовані до застосування технологій штучного інтелекту в

системі кримінального правосуддя, зокрема, у системі прийняття рішень щодо умовно-дострокового звільнення та підготовки рекомендацій щодо винесення вироку; і хоча більш прихильне ставлення до використання штучного інтелекту в публічному управлінні демонструють жителі країн із високим рівнем корупції (Індія, Індонезія) та з традиційними сильно розвиненими колективістськими цінностями та високим рівнем довіри населення уряду (Китай, ОАЕ, Саудівська Аравія); в решті решт найбільшу підтримку цифровізації у публічному управлінні висловили міленіали та жителі міст, тоді як жителі сільської місцевості та представники старшого покоління демонструють меншу підтримку; серед основних проблем використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні респонденти назвали етичні проблеми та зміни на ринку праці [1].

Державний сектор може мати значну користь від використання штучного інтелекту. Система публічного управління найбільш інертна і бюрократизована у порівнянні із приватними структурами, що створює запровадженню сучасних цифрових технологій певні перешкоди. Однак, у рамках її функціонування застосування сучасних технологій вже дозволяє спрощувати низку рутинних процедур та досягати значної економії бюджетних видатків. Вивчення можливостей застосування технологій штучного інтелекту у сфері публічного управління є актуальним напрямом сучасних досліджень, що ґрунтуються на різноманітному емпіричному досвіді, – від використання чат-ботів для оптимізації комунікацій громадян та владних структур з питань управління територіями до впровадження цифрових технологій у процеси організації фундаментальних демократичних процедур (виборів, референдумів) тощо.

Економічні переваги застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, яке передбачає отримання комерційних вигод, засновані на можливості оптимізації витрат. В загальному випадку можна виокремити такі резерви економії витрат на організацію діяльності державних підприємств і державних органів під час використання технологій цього типу:

- скорочення витрат на організацію документообігу та паперової роботи, пов'язаних з опрацюванням запитів звернень від громадян, протоколювання зустрічей, організації процедури голосування з різних питань тощо;
- скорочення витрат на оплату праці персоналу державних органів управління внаслідок оптимізації чисельності штату співробітників;
- скорочення тимчасових витрат на обробку кожного запиту громадянина, підвищення загальної ефективності роботи у частині оптимізації витрат на обробку одного звернення, мінімізації середніх питомих постійних витрат;
- скорочення часових витрат на пошук необхідної інформації для виконання будь-якої функції та завдання співробітниками державних органів влади у зв'язку зі створенням великих баз якісно структурованих цифрових даних для машинного навчання, які можуть використовуватися як довідкова інформація співробітниками таких органів;
- можливості оптимізації діяльності за рахунок аналізу статистики звернень та користувальницьких уподобань, вибору найбільш затребуваних послуг та відмови від незатребуваних сервісів.

У макроекономічному плані широке використання штучного інтелекту тягне за собою ще більш значні вигоди. Так, при широких можливостях отримати необхідну консультацію або вирішити проблему у сфері публічного управління он-лайн, заявники та клієнти державних органів будуть витрачати менше часу на очікування у чергах, збирання необхідних документів, що дозволить їм не відволікатися від роботи на бюрократичні процедури та призведе до підвищення продуктивності праці в сфері національної економіки. Орієнтація на заміну державних службовців цифровими помічниками та сервісами стає очевидною. Однією з останніх тенденцій є використання штучного інтелекту, здатного з урахуванням аналізу великих даних запропонувати клієнту ефективне рішення конкретного практичного випадку.

Штучний інтелект відрізняється неупередженістю і неупередженим ставленням до заявників, у зв'язку з чим він може бути використаний для прийняття рішень про вибір постачальника у системі державних закупівель. Так, у Сінгапурі алгоритми штучного інтелекту аналізують фінансові та кадрові дані – компанії-претендента, зміст та затвердження заявок на тендери та інші робочі аспекти, щоб виявити закономірності для виявлення та запобігання потенційним проявам корупції в органах державного управління.

Окрім очевидних економічних переваг, активне застосування технологій штучного інтелекту може підвищити ефективність публічного управління в різних соціальних сферах, пов'язаних з виконанням державою ключових функцій. Будхвар П., та колеги вказують на очевидні перспективи використання сучасних цифрових технологій у таких галузях [2]:

- *Організація комунікацій та взаємодії з населенням.* Державні службовці часто перевантажені роботою, пов'язаною з обробкою звернень громадян. Потік такої роботи слабо передбачуваний, тому його збільшення може призвести до порушення роботи та уповільнення виконання співробітниками інших завдань у сфері публічного управління. Отримані результати таких опитувань за участю безпосередніх фахівців, які займаються

впровадженням цифрових технологій у діяльність державних органів дозволяють розробляти «дорожні карти» для напрямів політики впровадження штучного інтелекту у цій сфері. У порівнянні з кнопковими, обмеженими і текстовими чат-ботами, чат-боти, що саморозвиваються, на основі нейромереж «розуміє» сенс запиту громадянина, оперативно шукає інформацію та формулює повноцінну відповідь на запит, спілкування з ним менш формалізоване.

Систематизація досвіду роботи муніципалітетів в Норвегії, дозволила визначити як найбільш перспективні з точки зору використання штучного інтелекту в публічному управлінні наступні напрямки: використання інтелектуальних агентів в організації процесу взаємодії з громадянами, в тому числі по вирішенню питань в рамках ІТ-менеджерів муніципалітетів); онлайн-трансляції та протоколювання зустрічей та обговорень різних питань, у тому числі з використанням технологій перекладу мови у текстовий формат; автоматизація введення даних та обробки запитів та пропозицій. Отже, технології штучного інтелекту у сфері публічного управління потрібні, насамперед за для вирішення комунікаційних завдань;

– *Освіта.* Впровадження штучного інтелекту у систему публічного управління вимагає перекваліфікації кадрів, підготовки фахівців із розвиненими технічними навичками. Для вирішення цієї проблеми держави розробляють програми підтримки таких освітніх програм за участю широких верств населення. Так, у Китаї вже сьогодні здійснюється реформування системи професійної освіти на користь розвитку цифрових та інноваційних навичок осіб що навчаються, а також розробляється і реалізується широкий спектр заходів щодо залучення талановитих іммігрантів із зарубіжних країн. Тобто управлінські зусилля мають превентивний характер: штучний інтелект на основі аналізу великих даних визначає спеціальності та професії, які будуть в найближчій перспективі автоматизовані з високою ймовірністю, і для них розробляються спеціальні програми перепідготовки;

– *Системи підтримки та прийняття рішень.* Можливості людини в терміновому виробленні оптимального рішення на основі аналізу якомога більшої кількості інформації обмежені, в той час як сучасні комп'ютери мають кращі показники обробки та оцінки даних. Основною етичною проблемою використання інтелекту тут, що сьогодні активно обговорюється у професійних та наукових спільнотах, є ймовірність упередженості штучного інтелекту при прийнятті рішень. Прикладом системи підтримки прийняття рішень є китайська система Zero Trust, призначена для виявлення фактів корупції. Аналізуючи діяльність у сфері державного управління на основі стандартизованих індикаторів, система виявляла підозрілі операції з показниками, що відхиляються від середніх характеристик. Підозрілі кейси слугували приводом для активізації правоохоронців та організації перевірки законності дій чиновника в конкретній ситуації. Однак цей досвід використання штучного інтелекту слід визнати спірним. За кілька місяців роботи кількості необхідних для обслуговування результатів роботи системи кадрових ресурсів стала перевищувати кількість співробітників, які працюють у правоохоронних органах до застосування цієї системи. За результатами перевірені факти не завжди містили у собі ознаки правопорушень і злочинів. Таким чином, проект Zero Trust був закритий як занадто дорогий і недостатньо ефективний [2].

Підсумовуючи хотілось би зазначити що, незважаючи на очевидні соціально-економічні переваги та широкі можливості, роль технологій штучного інтелекту у сфері публічного управління деяким дослідникам сьогодні вбачається надто спірною. У зв'язку з цим перед нами постає велика кількість питань, адже система публічного управління інертна та консервативна, а будь-які її зміни пов'язані з певними ризиками. На нашу думку прозорість у рішеннях влади, активне інформування населення та тісна взаємодія з суспільством в обговоренні можливостей та наслідків впровадження технологій штучного інтелекту сприятимуть ухваленню громадянами інноваційних технологічних рішень, підвищать ефективність їхньої реалізації.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.03

Oleksandr Shtyrov

### ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A MANAGEMENT METHOD

*The materials explore the role of artificial intelligence as a management method in the public administration system. The role of artificial intelligence in various spheres of public life is shown, such as the economy, which provides for obtaining commercial benefits based on the possibility of optimizing costs, in the field of communication and interaction, which contributes to the prompt search for information and formulates a full-fledged response to the request, reduces the level of formalism in communication, in the educational sphere, which requires the development and support of such educational programs that in the near future will contribute to the processes of automation of certain specialties and professions, in the system of support and decision-making, which will require resolving ethical*

---

*issues in the process of applying artificial intelligence, which will manifest itself in the bias of artificial intelligence when making decisions.*

*It is concluded that despite the obvious socio-economic advantages and broad opportunities, the role of artificial intelligence technologies in the field of public administration seems to some researchers to be too controversial today. In this regard, we face a large number of questions, because the public administration system is inert and conservative, and any changes to it are associated with certain risks. Therefore, transparency in government decisions, active information of the population and close interaction with society in discussing the possibilities and consequences of the implementation of artificial intelligence technologies will contribute to the adoption of innovative technological solutions by citizens, increase the effectiveness of their implementation.*

**Keywords:** *artificial intelligence, decision-making, public administration, communication, interaction, education.*

#### **Відомості про автора / Information about the author**

Олександр Штиршов, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [bratislava@ukr.net](mailto:bratislava@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

Oleksandr Shtyrov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine., Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [bratislava@ukr.net](mailto:bratislava@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.04

Олександр Євтушенко

## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У ході дослідження природи компетенції у світовій науковій думці сформовано декілька підходів до її розуміння, зокрема, біхевіористський, когнітивний, конструктивістський, особистісно-орієнтований, функціональний, інтегративний та компетентнісний. Зазначено, що для формування компетентностей публічних службовців важливе значення має компетентнісний підхід, який повинен стати базовою основою при підготовці та підвищенні кваліфікації керівних кадрів для органів публічного управління.*

**Ключові слова:** компетентність, компетенція, комунікативна компетентність, компетентнісний підхід, сутність компетентнісного підходу.

У сучасних умовах євроінтеграційних процесів Україна переживає докорінні зміни у сфері публічного управління. Це зумовлює необхідність підготовки висококваліфікованих керівників, які здатні ефективно виконувати покладені на них функції. Одним із провідних напрямів підготовки управлінських кадрів стає формування комунікативної компетентності, адже здатність до результативної комунікації є ключовим чинником успішності реформ, взаємодії з громадськістю та підвищення довіри до органів влади. Однак, підвищення сформованості комунікативної компетентності керівників публічного управління стикається з рядом проблем:

по-перше, теоретичного плану: фрагментарність наукових підходів (відсутність єдиної концептуальної моделі підготовки управлінців; нечітке визначення ролі компетентнісного підходу у процесі підготовки; недостатня інтеграція науки й практики (теоретичні розробки не завжди враховують реальні умови функціонування органів влади; – слабкий зв'язок між результатами наукових досліджень і навчальними програмами); наявність термінологічних суперечностей (різне тлумачення понять «компетентність», «компетенція», «професіоналізм»; відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання професійної підготовки); обмежена увага до міждисциплінарності (підготовка здебільшого базується на управлінських та юридичних знаннях, але недостатньо охоплює психологію, комунікацію, ІТ, соціологію);

по-друге, практичного: відрив навчальних програм від реальних потреб публічного управління (навчальні програми часто не враховують актуальні виклики публічного управління (цифровізація, кризове управління, комунікаційні виклики); застарілі методики навчання ( переважання лекційно-теоретичних форм над тренінгами, симуляціями, кейс-стаді; недостатнє використання інтерактивних технологій); низький рівень практичної підготовки (слабка система стажувань та обміну досвідом; формальний характер підвищення кваліфікації); недостатня увага до soft skills (акцент робиться на знаннях та формальних компетенціях, а не на розвитку лідерства, комунікативності, емоційного інтелекту); кадрові та інституційні обмеження (обмежене фінансування програм підготовки; нерівномірна якість освітніх програм у різних ВНЗ; відсутність сучасної матеріально-технічної бази); проблеми мотивації та добору (низька мотивація слухачів до саморозвитку; слабка система відбору кандидатів на керівні посади за критеріями компетентності).

Проблематика комунікативної компетентності широко висвітлюється у працях як вітчизняних дослідників, зокрема, Л. Кнодель, Т. Мотренко, О. Оболенський, В. Олуйко, В. Остап'як, А. Семенова, Ф. Шахін та ін., так і зарубіжних науковців, таких як Р. Бояцис, Дж. Вінтертон, Т. Гобан-Клас, Д. Дюбуа, Д. Колб, К. Леві-Лубойер, Д. Мак-Клелланд, Ж. Піаже, Дж. Равен, Б. Скіннер, Ж. Тардіф, Р. Уайт, що розглядали різні підходи та їх важливість для професійної підготовки управлінських кадрів. Розробки багатьох з них стали складовими компетентнісного підходу при формуванні комунікативної компетентності керівників органів публічного управління.

В сучасному інформаційному суспільстві комунікації та комунікаційні технології є складовою публічного управління, являють собою складну систему із зібраної воедино інформації з метою налагодження реальних зв'язків і взаємодій. Комунікації, вважає польський учений Т. Гобан-Клас – це механізм, завдяки якому людські

стосунки не тільки існують, але й розвиваються у просторі й часі [6]. В публічному управлінні комунікації є процесом взаємодії між органами публічної влади по вертикалі й горизонталі, а також із зовнішнім середовищем (суспільством) громадськістю шляхом безпосереднього обміну інформацією з використанням відповідних засобів [1].

Така комунікація стосується як суб'єктів, які пов'язані із системою публічного управління, так і громадськості, суспільства, тобто є двостороннім процесом. Комунікація в публічному управлінні характеризує систему взаємодії, зокрема, зовнішня комунікація органів публічної влади спрямована на формування інформаційного впливу на суспільство, а внутрішня комунікація націлена на забезпечення інформаційних потреб органів публічної влади. Ефективність комунікації в публічному управлінні залежить від наявності у керівника в процесі спілкування сформованої комунікативної компетентності, що забезпечує його ефективну взаємодію з колективом, керівництвом, громадськістю та користувачами адміністративних послуг.

Варто зазначити, що в сучасних умовах продовжується активний науковий пошук визначення категорії «компетенція», «компетентність». Складність детермінації понять пов'язана з тим, що компетенція розглядається в системі складових елементів у цілісній структурі особистості, а компетентність визначає ступінь професійного досвіду в межах конкретної посади [3], відображає рівень його готовності до конкретної сфери професійної діяльності.

В ході дослідження природи компетенції, у світовій науковій думці сформовано декілька підходів до її розуміння. По-перше, біхевіористський підхід (1950-70-ті рр.), орієнтований на поведінкові реакції. Біхевіористи (Б. Скіннер, Д. Мак-Клелланд) пропонували оцінювати фахівців не за рівнем знань, а за проявами компетентностей у поведінці. Вони трактують навчання не як реакцію на зовнішній стимул, а як явище, яке додає до наявної інформації нову, реорганізуючи стару, щоб до неї можна було інтегрувати нові елементи та організувати нові когнітивні структури для розміщення в пам'яті. Компетентність його представниками розглядається як зовнішньо спостережувана поведінка, набір дій і реакцій, які можна виміряти. Тобто акцент робиться на стандартизації й відпрацюванні «правильних» моделей поведінки.

По-друге, когнітивний підхід (Р. Уайт) ввів термін «competence» (1959р.) як мотивовану здатність діяти ефективно. Н. Хомський розрізняв «competence» (знання мови) та «performance» (її використання) орієнтований на знання, мислення, інтелектуальні здібності, тому компетентність – це вміння використовувати знання для розв'язання проблем, що на думку Р. Уайта, включає особистісні складові, включаючи мотивацію. Вчений вважає, що компетентність є похідною від компетенції і характеризує індивідуальну специфіку кожного окремого суб'єкта як носія компетенції, складовими якої є вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи.

По-третє, конструктивістський підхід (з 1980-х років) (Ж. Піаже, Д. Колб) акцентує увагу на здатності особистості самостійно конструювати знання й компетенції. Конструктивісти трактують компетентність як здатність особистості конструювати власні знання й дії в реальних ситуаціях, приділяючи велику увагу досвіду, рефлексії, творчості.

По-четверте, особистісно-орієнтований підхід (Дж. Равен, Р. Бояцис). Його представники розуміють компетентність як поєднання знань, умінь і особистісних якостей (мотивації, цінностей, установок). Важлива роль відводиться soft skills: комунікації, лідерству, емоційному інтелекту.

По-п'яте, функціональний підхід (Дж. Вінтертон), що робить акцент на здатності виконувати певні професійні функції згідно зі стандартами. Використовується у професійній освіті та кваліфікаційних стандартах (Велика Британія, ЄС). Європейська рамка кваліфікацій (EQF) визначає компетентність як результат навчання, орієнтований на професійні стандарти.

По-шосте, інтегративний підхід (сучасний) (К. Леві-Лубойер, Ж. Тардіф). Його представники визначають компетентність як динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, цінностей, ставлень, досвіду та особистісних характеристик, що дозволяють діяти ефективно в певній сфері. Підхід активно використовується у вищій освіті та професійному розвитку. В рекомендаціях ЮНЕСКО (Rychen & Tiana, 2004) поняття компетентності трактується як поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень, застосованих у повсякденні. Тому професійна компетентність є основним показником якості вузівської підготовки [2].

По-сьоме, компетентнісний підхід – це освітня та управлінська парадигма, що орієнтується не лише на засвоєння знань, а на формування в особистості здатності застосовувати знання, уміння, навички, цінності та досвід у реальних життєвих і професійних ситуаціях. Поява цього підходу пов'язана з незадоволеністю суспільства результатами традиційної освіти, де випускники мали знання, але не завжди могли їх ефективно використати. В цьому підході використані: «теорія компетентності» Д. Мак-Клелланда, «модель компетентного менеджера» Р. Бояциса, розуміння компетентності як поєднання знань, умінь, цінностей і мотивацій Дж. Равена, а також міжнародні стандарти ключових компетентностей Rychen & Tiana (UNESCO, 2004). Представники цього підходу наголошують, що перехід від знаннево-орієнтованого компоненту до практичного є необхідним для вирішення життєвих проблем, виконання різних соціальних ролей та функцій. Прикладом є

компетентнісна освіта (Competency-Based Education) в США, Великій Британії, Франції, яка підкреслює практичне застосування знань. Використання компетентнісного підходу спрямовано на формування здібностей до активної, продуктивної праці в усіх її формах; творчої професійної діяльності з метою саморозвитку і самореалізації особистості [5]. Дослідники відмічають, що «у контексті публічного управління компетентнісний підхід передбачає системне формування професійних, управлінських, правових, етичних, комунікативних, цифрових та аналітичних компетентностей, що відповідають сучасним вимогам до публічного службовця» [4]. Отже, сутність компетентнісного підходу в публічному управлінні та шляхи його запровадження (рис. 1) означає орієнтацію на надання державним службовцям необхідних знань, навичок та якостей для ефективної реалізації публічних інтересів, а не тільки на виконання формальних процедур.



Рис. 1. Сутність компетентнісного підходу в публічному управлінні.

Джерело: сформовано автором

Перевагою компетентнісного підходу є можливість адаптації системи підготовки кадрів до змін у середовищі публічного управління. Тобто при формуванні компетентностей необхідно поєднання теоретичної підготовки з практикою за допомогою стажування, стимуляційних ігор, кейс-методів, участь у проєктах, командна робота.

На нашу думку, саме запровадження компетентнісного підходу в Україні при підготовці фахівців з публічного управління дозволяє створити ефективну, професійну та адаптивну систему публічного управління. Тобто компетентнісний підхід повинен стати базовою основою сучасної освіти, підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Практичне значення комунікативної компетентності для керівників органів публічного управління полягає в тому, що вона підвищує ефективність управлінських рішень; сприяє формуванню довіри суспільства до влади; знижує рівень конфліктності в колективах; забезпечує прозорість і відкритість державних інституцій; дозволяє реалізовувати принципи «good governance».

Формування комунікативної компетентності є стратегічним завданням у підготовці сучасних керівників публічного управління. Вона виступає не лише професійною якістю, а й ключовим чинником ефективності державного управління, що поєднує когнітивні, особистісні та соціальні характеристики. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практико-орієнтованих методик формування комунікативної компетентності у системі професійної освіти та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

## References

1. Andriichuk, T. (2009). Pryntsyyp prozorsti komunikatsii orhaniv derzhavnoi vlady z naselenniam: poniatiino-kontseptualne bachennia [The principle of transparency of communication between state authorities and the population: a conceptual vision]. *Visnyk Knyzhkovoi palaty – Bulletin of the Book Palace*, 4, (pp. 48-51) [in Ukrainian].
2. Knodel, L. (2006). Kontseptsiia modeli profesiinoi kompetentnosti spetsialista novoi heneratsii sfery turyzmu [The

- concept of a model of professional competence of a new generation specialist in the tourism sector]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedagogika – Scientific notes. Series: Pedagogy*, 4, (pp. 38-45) [in Ukrainian].
3. Oluiko, V.M. (2005). *Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku [Personnel processes in public administration of Ukraine: status and development prospects]*. Khmelnytskyi: Vyd-vo KhUUP [in Ukrainian].
  4. Ostapiak, V., & Shakhin, F. (2005). *Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby: novi kompetentsii ta upravlinski pidkhody [Modernization of the civil service: new competencies and management approaches]*. *Koordinaty publichnoho upravlinnia – Coordinates of public administration*, 1(4), (pp. 561-573) [in Ukrainian].
  5. Semenova, A. (2009). *Paradyhmalne modeliuvannia u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh uchyteliv [Paradigmatic modeling in the professional training of future teachers]*. Odesa: Yurydychna literatura [in Ukrainian].
  6. Goban-Klas, T. (1999). *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa, Kraków: Wydawnictwo naukowe PWN [in Poland].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.04

Oleksandr Yevtushenko

### THE FORMATION OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION MANAGERS

*In the course of studying the nature of competence in global scientific thought, several approaches to its understanding have been formed, including behavioral, cognitive, constructivist, personality-oriented, functional, integrative, and competence-based ones. It is noted that the competency-based approach plays a significant role in the formation of competencies among public servants and should serve as the foundation for the training and professional development of managers in public administration bodies.*

**Keywords:** *competence, competency, communicative competence, competency-based approach, essence of the competency-based approach.*

#### Відомості про автора / Information about the author

Олександр Євтушенко, доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [alnievt@ukr.net](mailto:alnievt@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [alnievt@ukr.net](mailto:alnievt@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

© О. Євтушенко

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.05

Владислав Хлановський

## ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*У даній роботі розглянуто лідерство та професійна компетентність публічних службовців. Проаналізовано лідерство на публічній службі, що базується на цінностях публічності, доброчесності та відповідальності, а також виступає механізмом формування управлінської культури. Особлива увага приділяється ролі інновації та модернізації в публічному управлінні. Робота спрямована на обґрунтування необхідності розвитку управлінського лідерства та кадрового потенціалу.*

**Ключові слова:** лідерство, публічне управління, публічна служба, професійна компетентність, інноваційність, модернізація.

У сучасній системі публічного управління ефективність діяльності публічних службовців значною мірою визначається рівнем їхньої професійної компетентності. Водночас розвиток компетенцій неможливий без наявності лідерського потенціалу, який сприяє самореалізації, відповідальному прийняттю рішень та орієнтації на суспільний результат.

Лідерство на публічній службі виступає механізмом формування управлінської культури, що базується на цінностях публічності, доброчесності та відповідальності. Лідерські якості дозволяють публічним службовцям не лише ефективно координувати роботу колективів, а й ініціювати інноваційні рішення, мотивувати підлеглих до підвищення результативності, створювати атмосферу співробітництва та довіри.

Професійна компетентність публічного службовця у цьому контексті розглядається як системне поєднання знань, умінь, навичок і особистісних якостей, необхідних для виконання посадових обов'язків на високому рівні. Одним із ключових елементів цієї компетентності є емоційний інтелект, що передбачає здатність до самоконтролю, емпатії, ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктів – усі ці риси притаманні лідерам нового типу [1].

Управлінське лідерство сприяє підвищенню якості кадрового потенціалу через:

- формування стратегічного мислення та здатності бачити перспективу розвитку організації;
- розвиток навичок прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;
- удосконалення комунікативних здібностей і навичок ефективної взаємодії;
- виховання відповідальності та доброчесності у виконанні службових обов'язків.

Важливою складовою розвитку лідерських компетенцій є професійне навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців. У цьому процесі провідну роль відіграють інститути підготовки кадрів в системі публічного управління, які впроваджують тренінгові програми, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу, управління змінами та формування ефективних команд [3].

Таким чином, лідерство виступає не лише індивідуальною якістю управлінця, а й системним чинником розвитку публічної служби, що сприяє підвищенню її ефективності, відкритості та здатності реагувати на виклики сучасності. Розвиток лідерських компетенцій публічних службовців є передумовою формування професійного, інноваційного та орієнтованого на суспільні потреби державного апарату.

До основних чинників, що визначають посилення ролі лідерства у сучасному публічному управлінні, належать:

- зростання глобальної конкуренції – постійні економічні коливання та інтеграційні процеси на міжнародній арені, які вимагають нових управлінських підходів;
- економічна інтеграція та розширення ринку – активізація економічного розвитку країн, що розвиваються, потребує ефективних лідерських рішень;
- дерегуляція та приватизація – зменшення ролі держави у регулюванні економічних процесів актуалізує необхідність ініціативного та відповідального лідерства;

– технологічні зміни – стрімкий розвиток цифрових технологій, удосконалення засобів комунікації та розширення інформаційних мереж, що охоплюють дедалі більшу кількість користувачів.

Лідерство у системі публічного управління є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та розвитку професійної компетентності державних службовців. У сучасних умовах воно розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як інтегрований управлінський інструмент, що забезпечує стратегічне бачення, ініціативність і відповідальність у прийнятті рішень [2; 4].

Розвиток лідерських компетенцій на публічній службі сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на принципах доброчесності, відкритості, підзвітності та служіння суспільству. Демократичні, трансформаційні та сервісні моделі лідерства виявляються найбільш ефективними для сучасної системи публічного управління, оскільки вони орієнтовані на інноваційність, командну взаємодію та задоволення суспільних потреб.

Отже, становлення лідерства у сфері публічного управління виступає детермінантою модернізації публічної служби, забезпечуючи її здатність до адаптації в умовах глобальних викликів, підвищення довіри громадян до влади та реалізації принципів належного врядування (*good governance*). Саме воно забезпечує управлінську спроможність органів влади, сприяє підвищенню їхньої відповідальності та орієнтації на суспільний результат.

#### References

1. Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, (Vol. 47), 6, (pp. 989-999) [in English].
2. Buss, I.(2005). The evolution of leadership development: challenges and best practice, *Industrial and commercial training*, (Vol. 37), 4, (pp. 185-188) [in English].
3. Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, (Vol. 29), 3, (pp. 199-216) [in English].
4. Popper, M., Amit, K., Gal, R., Sinai, M., & Lisak, A. (2004). «The capacity to lead: major psychological differences between «leaders» and «non leaders»». *Military Psychology*, (Vol. 16), 4, (pp. 245-263) [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.05

Vladislav Khlanovskyi

#### LEADERSHIP AS A FACTOR IN DEVELOPING PROFESSIONAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS

*This theses examines leadership and professional competence of public servants. Leadership in the public service is analyzed, which is based on the values of publicity, integrity and responsibility, and also acts as a mechanism for forming a management culture. Special attention is paid to the role of innovation and modernization in public administration. The work is aimed at substantiating the need to develop managerial leadership and personnel potential.*

**Keywords:** leadership, public administration, public service, professional competence, innovation, modernization.

#### Відомості про автора / Information about the author

Владислав Хлановський, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: sergeevicvlad755@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>.

Vladislav Khlanovskyi, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: sergeevicvlad755@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.06

Анастасія Шульга  
Інна Статкевська

## ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ ТА ЗМІЦНЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У тезах розглянуто основні напрями міжнародної підтримки України в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також роль органів місцевого самоврядування у зміцненні партнерських відносин із міжнародними організаціями. Проаналізовано різні форми допомоги, серед яких гуманітарна, фінансова, технічна та інституційне партнерство. Особливу увагу приділено значенню інституційного партнерства як довгострокової форми співпраці, спрямованої на підвищення управлінської спроможності, обмін досвідом та впровадження європейських стандартів врядування. Показано, що міжнародна допомога сприяє відновленню інфраструктури, підвищенню соціально-економічної стійкості громад, інтеграції України до європейського простору. Водночас окреслено ключові ризики взаємодії з міжнародними донорами, зокрема кадровий дефіцит, бюрократичні бар'єри та обмежений доступ до міжнародних платформ. Наприкінці наголошено на необхідності підвищення кваліфікації кадрів ОМС та розвитку цифрових сервісів для ефективного залучення міжнародної підтримки.

**Ключові слова:** міжнародна допомога, партнерство, місцеве самоврядування, управлінська спроможність, післявоєнне відновлення.

На сьогодні Україна налагодила співпрацю з міжнародними організаціями за допомогою різних інструментів (переважно, це – програми та проєкти) у сфері реформи врядування, природоохоронної та енергетичної політики з акцентом на інноваційному й енергоефективному економічному розвитку, що забезпечує збереження довкілля, підтримки миру та відновлення постраждалих від війни регіонів [1].

Залучення безпосередньо ОМС до встановлення і зміцнення міжнародних партнерських відносин – це надзвичайно важливий аспект забезпечення життєдіяльності громад в умовах війни та у післявоєнний період. Адже отримана міжнародна допомога дозволяє:

- закрити дефіцит тих чи інших ресурсів;
- тримати «на плаву» критичну інфраструктуру;
- створити належні умови для прийому та інтеграції/адаптації до нових умов ВПО та осіб, які зазнали фізичної, матеріальної чи психологічної шкоди через війну;
- підвищити фінансово-економічну, соціально-демографічну стійкість громад до нових викликів в умовах війни та майбутньої післявоєнної відбудови;
- опанувати новітні підходи до управління і вирішення питань місцевого значення у кризових умовах [4].

Міжнародна допомога може надаватись у різних формах. Це не лише передавання коштів на певні потреби. Це, насамперед, визнання проблеми та поділ поглядів, ідеалів і цінностей тієї країни, яка потребує допомоги та її підтримка різного характеру у важкі для неї часи. По-перше, це гуманітарна допомога, мета якої полягає у забезпеченні базових потреб населення, відновлення інфраструктури та розвиток стійкості громад. Така допомога проявляється у наданні продуктів харчування, засобів гігієни, медичних товарів і обладнання, теплих речей, генераторів, обігрівачів, обладнання для водопостачання й електропостачання, а також у наданні психосоціальної підтримки різним верствам населення. Прикладами надання гуманітарної допомоги громадам України від міжнародних партнерів є:

1) GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва): надання генераторів, мобільних систем очищення води та будівельних матеріалів; підтримка ВПО, включаючи тимчасове житло та психосоціальної допомогу;

2) UNDP (програма розвитку ООН): передача комп'ютерної техніки для ЦНАПів; відновлення адміністративних будівель у деокупованих громадах; підтримка місцевих ініціатив з енергоефективності;

3) USAID (Агентство США з міжнародного розвитку): забезпечення гуманітарною допомогою через програму «ГОВЕРЛА» (GOVERLA), яка спрямована на підтримку спроможності ОМС; надання медичного обладнання та транспорту для громад;

4) U-LEAD with Europe: підтримка громад у розробці планів дій на випадок надзвичайних ситуацій; проведення навчання для посадових осіб ОМС; надання допомоги з евакуаційним транспортом і мобільними ЦНАПами;

5) Червоний хрест: роздача продуктивних наборів, засобів гігієни, та інших речей першої необхідності на випадок надзвичайної ситуації; надання тимчасового житла для ВПО;

6) муніципалітети Польщі, Данії, Норвегії та інших країн: передача гуманітарних вантажів, генераторів, шкільного обладнання, медикаментів тощо;

7) UNICEF: забезпечення шкіл і дитячих садків генераторами, гігієнічними наборами, шкільним приладдям, цифровою технікою; надання психосоціальної підтримки дітям у громадах, що постраждали від бойових дій [3].

По-друге, це фінансова допомога, мета якої полягає у наданні ОМС грошових ресурсів для: забезпечення базових послуг (освіта, медицина, ЖКГ); відновлення критичної інфраструктури (електромережі, водомережі, теплотраси, автомобільні/залізничні мости); підтримки ВПО; посилення інституційної спроможності ОМС; реалізації стратегій розвитку громад; цифровізації й енергоефективності; забезпечення сталого управління. Прикладами надання такої допомоги ОМС від міжнародних партнерів є:

1) U-LEAD with Europe: надання грантів для розвитку інфраструктури, створення ЦНАПів, цифровізації послуг, реалізації програм регіонального розвитку, навчання кадрів ОМС тощо;

2) GIZ: фінансування проєктів з енергоефективності, водопостачання, управління відходами; надання грантів на розбудову громад, підтримку ВПО;

3) USAID: надання коштів на цифрову трансформацію, розробки стратегій розвитку громад та локальних політик; здійснення прямого фінансування інноваційних муніципальних ініціатив;

4) SIDA (Шведське агентство з питань міжнародного співробітництва та розвитку): співфінансування місцевих проєктів у сферах гендерної рівності, прозорості і демократичного врядування;

5) SDC (Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва): надання фінансової підтримки для належного функціонування систем водопостачання в громадах південного та східного регіонів; надання грантів для модернізації місцевих медичних закладів;

6) Світовий банк: надання коштів громадам через урядові програми (наприклад, «Відновлення України»); фінансування реконструкції інфраструктури та соціальних об'єктів;

7) UNDP: надання коштів на ремонт адміністративних будівель, лікарень, шкіл; підтримка малих проєктів громад на конкурсній основі [3].

По-третє, це технічна допомога, суть якої полягає у наданні ресурсів та послуг, що надаються донорами на безоплатній і безповоротній основі з метою підтримки України. Така допомога може залучатись у вигляді: будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проєктів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні; робіт і послуг; прав інтелектуальної власності; фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті; інших ресурсів не заборонених вітчизняним законодавством, у тому числі стипендій [4].

Прикладами надання міжнародної технічної допомоги ОМС є:

1) USAID: навчання фахівців ОМС з управління бюджетом, комунікаціями, цифровими послугами тощо; надання технічної допомоги в електронному врядуванні;

2) U-LEAD with Europe: створення та оснащення ЦНАПів у громадах; надання консультацій та проведення тренінгів для працівників ОМС; розробка нормативно-правових документів на місцевому рівні;

3) GIZ: експертна підтримка у питаннях енергоефективності та поводження з відходами; розробка проєктів щодо модернізації інфраструктури громад;

4) UNDP: проведення тренінгів з антикорупційної політики та управління проєктами; надання комп'ютерної техніки для ОМС; консультування щодо впровадження електронного документообігу;

5) SIDA: розробка електронних сервісів для громадян (наприклад, запис до ЦНАП онлайн); надання технічної підтримки з питань гендерно чутливої політики у громадах;

6) SDC: підтримка ОМС у водному менеджменті та плануванні; навчання з реагування на надзвичайні ситуації;

7) Світовий банк: надання допомоги у впровадженні муніципальних інфраструктурних проєктів; експертний супровід модернізації енергосистем [3].

По-четверте, це інституційне партнерство – довгострокова, стратегічна форма співпраці між ОМС та міжнародними інституціями й муніципалітетами інших країн, яка спрямоване на: розвиток управлінської

спроможності ОМС; удосконалення місцевих політик і стандартів управління; обмін досвідом, знаннями та найкращими практиками; розбудову демократичних інституцій на місцевому рівні; спільну реалізацію реформ, інновацій і стратегічно важливих рішень. Від фінансової чи гуманітарної допомоги інституційне партнерство відрізняється саме глибиною, сталістю і спрямованістю на здійснення системних змін у роботі ОМС. Прикладами такого партнерства є:

1) U-LEAD with Europe: розвиток місцевих інституцій; впровадження європейських підходів до врядування; навчання лідерів громад;

2) UNDP: побудова партнерських зв'язків між громадами, ОМС і міжнародними інституціями (не лише надання обладнання, а й розробка стратегій і процедур, впровадження прозорого управління);

3) USAID (GOVERLA): реформування управління на місцевому рівні (спільна розробка регламентів, процедур, пілотування нових управлінських моделей);

4) міжмуніципальне партнерство: Львів-Фрайбург – проведення спільних заходів щодо сталої мобільності, енергоефективності, молодіжних ініціатив; Івано-Франківськ-Краків – управління освітою, розвиток туризму, цифровізація послуг, стратегічне планування; Миколаїв-Ольборг – співпраця у сфері економічного розвитку, будівництва та «зелених» технологій [3].

Зважаючи на викладене ми можемо говорити про те, що залучення міжнародної допомоги та зміцнення партнерських відносин дозволяє не тільки вижити українських громадам в умовах війни, пришвидшити їх рух до світових стандартів й інтеграції у європейський простір, формувати міцне громадянське суспільство, але й крок за кроком сприяє соціально-економічному розвитку ТГ, посилює спроможності ОМС у сфері управління, соціального захисту та інфраструктурного розвитку, формує основу для довгострокового розвитку, відновлення під час війни та у післявоєнний період. Ключову роль у цьому відіграє саме інституціональне партнерство, яке є не разовою допомогою, а системною взаємодією, що дозволяє громадам України переосмислити й оновити підходи до місцевого врядування, стати частиною європейського муніципального простору.

При цьому існують певні ризики при взаємодії з міжнародною спільнотою, настання яких зменшує корисний ефект від такої допомоги і співпраці. Насамперед, це брак кваліфікованих кадрів в ОМС, підготовка якісних проектних заявок, бюрократичні перешкоди, відсутність належного доступу до міжнародних платформ. Відповідно держава спільно з громадами має працювати над усуненням цих перешкод, підвищуючи професійний рівень кадрового забезпечення ОМС, розвиваючи цифрові сервіси, зміцнюючи інформаційну безпеку та запобігаючи корупційним проявам.

#### References

1. Korol, N.P. (2021). Vzayemodiya orhaniv publichnoyi vlady z mizhnarodnyimi orhanizatsiyamy shchodo mistsevoho rozvytku [Interaction of public authorities with international organizations regarding local development]. *Publichne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 7, Retrieved from: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/31.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/31.pdf) [in Ukrainian].
2. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Pro stvorennya yedynoyi systemy zaluchennya, vykorystannya ta monitorynhu mizhnarodnoyi tekhnichnoyi dopomohy» No. 153 vid 15 lyutoho 2002 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the Creation of a Unified System for Attracting, Using and Monitoring International Technical Assistance» No. 153 of February 15, 2002]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
3. Pryklady uspishnykh partnerstv ukrayins'kykh hromad u riznykh sferakh [Examples of successful partnerships of Ukrainian communities in various spheres]. *decentralization.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/wvgrxv> [in Ukrainian].
4. Prypolova, L.I., & Korniyenko, V.O. (2024). Orhanizatsiyno-pravovi skladovi mizhnarodnoyi humanitarnoyi dopomohy v umovakh diyi voyennoho stanu [Organizational and legal components of international humanitarian aid under martial law]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 9 (pp. 48-51) [in Ukrainian].

**ATTRACTING INTERNATIONAL ASSISTANCE AND STRENGTHENING PARTNERSHIPS AS ONE OF THE DIRECTIONS OF PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS**

*The theses examine the main directions of international support for Ukraine during the war and in the post-war recovery period, as well as the role of local self-government bodies in strengthening partnerships with international organizations. Various forms of assistance are analyzed, including humanitarian, financial, and technical aid, as well as institutional partnerships. Particular attention is given to institutional partnerships as a long-term form of cooperation aimed at enhancing governance capacity, exchanging best practices, and implementing European standards of public administration. The study demonstrates that international support contributes to infrastructure restoration, the socio-economic resilience of communities, and Ukraine's integration into the European space. At the same time, it identifies key risks in cooperation with international donors, such as staff shortages, bureaucratic obstacles, and limited access to international platforms. In conclusion, the emphasis is placed on the need to improve the qualifications of local self-government personnel and to develop digital services to ensure the effective engagement of international support.*

**Keywords:** *international assistance, partnership, local self-government, management capacity, post-war reconstruction.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Анастасія Шульга, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [ondain2009@ukr.net](mailto:ondain2009@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Anastasiia Shulha, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [ondain2009@ukr.net](mailto:ondain2009@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Інна Статкевська, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [statkevskaya@ukr.net](mailto:statkevskaya@ukr.net), orcid: 0009-0002-2998-4755.

Inna Statkevskaya, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [statkevskaya@ukr.net](mailto:statkevskaya@ukr.net), orcid: 0009-0002-2998-4755.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.07

Олександр Євтушенко  
Юлія Голуб

## ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В СКАДОВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Проаналізовано роботу Центра надання адміністративних послуг (ЦНАП) Скадовської громади. Зазначено, що не зважаючи на Військові події, тимчасову окупацію та руйнування інфраструктури, ЦНАП зберіг здатність забезпечувати громадян базовими послугами. Підкреслено, що досвід Скадовської громади демонструє життєздатність інституту ЦНАП навіть у кризових умовах. А цифрові інструменти є не лише технічними засобами оптимізації процесів, а й стратегічним ресурсом розвитку місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** адміністративні послуги, диджиталізація, публічне управління, цифровізація, територіальна громада, сервісна держава, децентралізація.

Актуальність теми зумовлена трансформаційними процесами у системі публічного управління України, які відбуваються в умовах побудови сервісної держави, що забезпечує надання послуг громадянам, а також формує систему соціально-правових гарантій, спрямованих на забезпечення гідного життя, прав і свобод людини [1], децентралізації влади та активного впровадження цифрових технологій. Адміністративні послуги є одним із ключових механізмів реалізації прав громадян на доступні, якісні й прозорі сервіси, що значною мірою визначає рівень довіри до органів державної влади та місцевого самоврядування. У цьому контексті дослідження стану організації надання адміністративних послуг у цифровому середовищі на рівні громад набуває стратегічного значення.

Проблематика надання адміністративних послуг у цифрових умовах аналізується у світлі сучасних концепцій good governance, smart governance та digital government. Законодавство України визначає такі ключові поняття:

- адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень за заявою фізичної або юридичної особи (рис.1) [2];
- публічна послуга – юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання послуг, у тому числі адміністративна [3];
- електронна публічна послуга – сервіс, що надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, зокрема Єдиного державного веб-порталу електронних послуг [3].

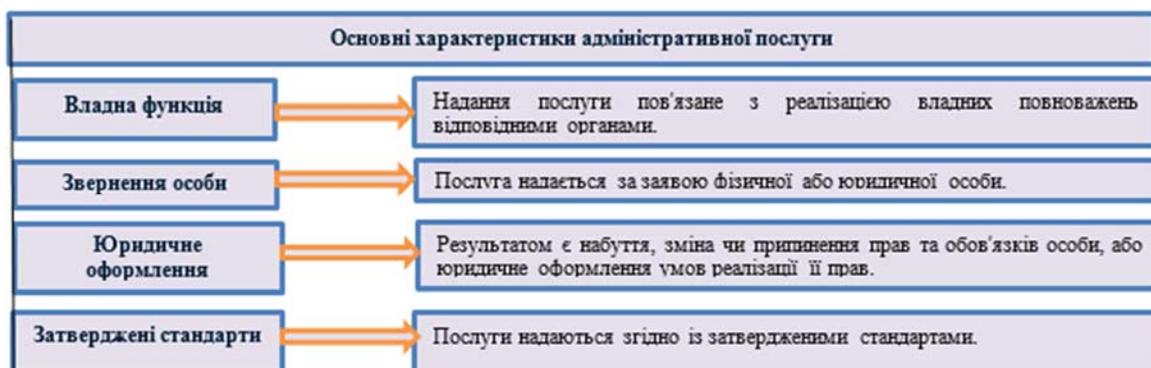


Рис. 1. Основні характеристики адміністративної послуги.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Скадовської громади функціонує з 2016 року та пройшов етапи становлення в умовах реформи децентралізації. Військові події, тимчасова окупація та руйнування інфраструктури створили критичні виклики, однак ЦНАП зберіг здатність забезпечувати громадян базовими послугами.

Основні напрями діяльності ЦНАП Скадовської громади:

- реєстрація місця проживання;
- соціальні та місцеві послуги;
- ветеранські послуги;
- фіксація пошкодженого майна.

Протягом року зафіксовано 1334 консультації, видано 453 витяги з реєстру територіальної громади, внесено понад 1600 змін до реєстраційних даних, зафіксовано 53 повідомлення про пошкоджене чи зруйноване майно.

У зв'язку з тим, що цифрова трансформація адміністративних процесів у територіальних громадах України є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління, прозорості та доступності послуг для громадян, важливо оцінити, наскільки наявні процеси в ЦНАП Скадовської громади відповідають цим тенденціям та очікуванням мешканців.

Для оцінки якості надання адміністративних послуг нами проведено опитування 63 відвідувачів ЦНАП. Основні результати:

- частота звернень: більшість громадян користуються послугами епізодично (49%), третина – 2-3 рази на рік, 14% – щомісячно;
- причини звернень: найчастіше – реєстрація місця проживання, внесення змін до реєстру (55,6%); соціальні послуги (46%); повідомлення про пошкоджене майно (36,5%);
- якість сервісу: 76% респондентів задоволені або повністю задоволені; лише 9,5% висловили часткове незадоволення;
- організація черг: майже половина респондентів (47,6%) отримали послуги без очікування; лише 11% повідомили про значні затримки;
- професійність персоналу: 82% оцінили роботу адміністраторів високо або дуже високо;
- ввічливість персоналу: 49% – дуже високо, 33% – достатньо позитивно; лише 17% оцінили нейтрально.

До ключових факторів якості послуг ЦНАП у Скадовській громаді можна віднести: доступність (здатність послуг бути отриманими громадянами), зручність (простота та комфортність отримання послуг), своєчасність (надання послуг у встановлені строки), якість (відповідність послуг встановленим стандартам).

Отримані дані підтверджують, що навіть у складних умовах ЦНАП Скадовської громади виступає ключовим елементом соціальної стійкості громади. Водночас існують проблеми, які потребують вирішення:

- недостатній рівень цифровізації та автоматизації процедур;
- кадровий дефіцит у громадах;
- потреба у вдосконаленні реєстраційних сервісів та їх синхронізації з державними реєстрами;
- необхідність розширення спектра електронних адміністративних послуг.

Як бачимо, у Скадовській громаді впроваджено низку інноваційних рішень: модернізовано роботу ЦНАП, створено можливість онлайн-звернень, забезпечено інтеграцію з державними цифровими платформами («Дія» та ін.). Все це дозволило скоротити час обслуговування населення та підвищити рівень задоволеності громадян (рис. 2).

Однак поряд з досягненнями існують певні проблеми: нерівний рівень цифрової грамотності мешканців, недостатня технічна база в окремих підрозділах, обмежені фінансові ресурси громади, а також виклики, пов'язані з інформаційною безпекою.

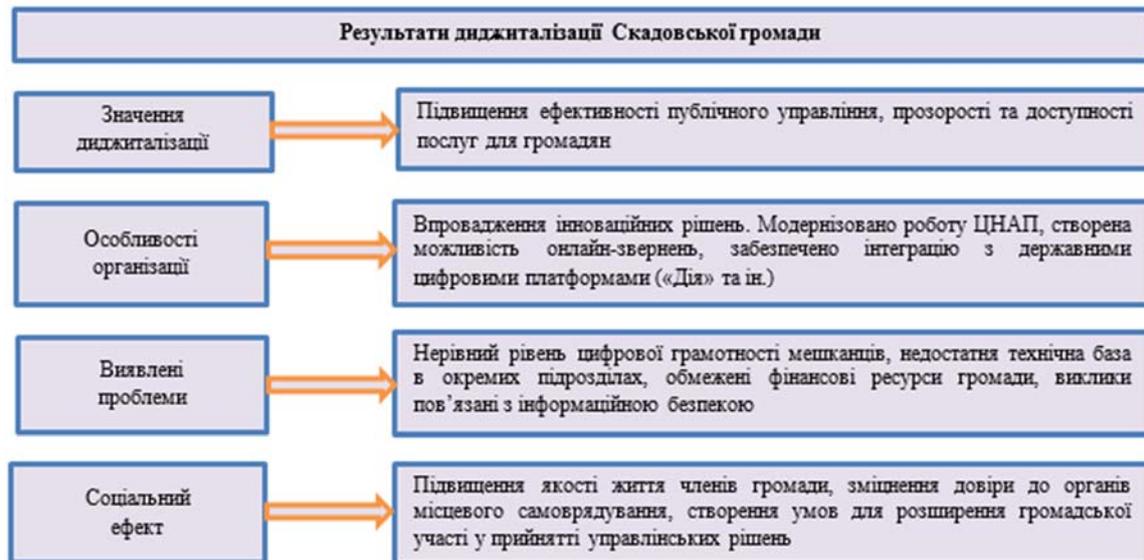


Рис. 2. Результати диджиталізації Скадовської громади.

Джерело: сформовано авторами

В той самий час потрібно підкреслити, цифровізація сприяє підвищенню якості життя мешканців громади, збільшенню довіри до органів місцевого самоврядування та створює умови для розширення громадської участі у прийнятті управлінських рішень. Саме тому подальший успіх диджиталізації в Скадовській громаді залежить від:

- розширення спектра електронних послуг;
- розвитку цифрової інфраструктури;
- підвищення цифрової компетентності працівників та мешканців громади;
- забезпечення кіберзахисту даних і систем.

Зазначимо, що досвід Скадовської громади демонструє, що цифрові інструменти є не лише технічними засобами оптимізації процесів, а й стратегічним ресурсом розвитку місцевого самоврядування, що дозволяє формувати більш гнучку, ефективну й орієнтовану на потреби громадян систему публічного управління.

Таким чином, адміністративні послуги залишаються центральним інструментом реалізації принципів сервісної держави та довіри громадян до влади. А умови воєнного стану актуалізували потребу у швидких, доступних і цифровізованих сервісах. Досвід Скадовської громади, як раз і свідчить про життєздатність інституту ЦНАП навіть у кризових умовах, але потребує посилення кадрової, технічної та цифрової спроможності. Подальший розвиток організації адміністративних послуг має ґрунтуватися на принципах good governance, цифрової інклюзивності та клієнтоорієнтованості.

#### References

1. Yevtushenko, N.O. (2009). Rol derzhavnoi vlady y mistsevoho samovriyaduvannya v rozbudovi servisnoi derzhavy z nadannya yakisnykh publichnykh posluh [The role of state authorities and local self-government in building a service state to provide quality public services]. *Naukovi pratsi. Naukovo-metodychnyi zhurnal. Politychni nauky – Scientific works. Scientific-methodical journal. Political sciences*, (pp. 32-37). Mykolaiv: ChDU im. P. Mohyly [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro administratyvni posluhy No. 5203-VI vid 06.09.2012 r. [Law of Ukraine On administrative services No. 5203-VI of September 6, 2012.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ajfrnn> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy Pro osoblyvosti nadannya publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh vid 15 lypnia 2021 r. No 1689-IX [Law of Ukraine On the features of the provision of public (electronic public) services dated July 15, 2021 No. 1689-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ixustk> [in Ukrainian].

**ORGANISATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE SKADOVSK TERRITORIAL COMMUNITY IN  
THE CONTEXT OF DIGITALISATION AND MARTIAL LAW**

*The activities of the Administrative Services Centre (ASC) in the Skadovsk community have been analysed. It is noted that, despite military events, temporary occupation and destruction of infrastructure, the ASC has maintained its ability to provide citizens with basic services. The experience of the Skadovsk community highlights the resilience of the ASC institution even under crisis conditions. Digital tools serve not only as technical means of process optimization but also as a strategic resource for the development of local self-government.*

**Keywords:** administrative services, digitalization, public administration, territorial community, service state, decentralisation.

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Олександр Євтушенко, доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [alnievt@ukr.net](mailto:alnievt@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [alnievt@ukr.net](mailto:alnievt@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Юлія Голуб, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [golub2012julia@gmail.com](mailto:golub2012julia@gmail.com).

Yuliia Holub, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [golub2012julia@gmail.com](mailto:golub2012julia@gmail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.08

*Володимир Ємельянов  
Олексій Непша*

## РИЗИК АЛГОРИТМІЧНОЇ УПЕРЕДЖЕНОСТІ ЦИФРОВОЇ ФЕМІДИ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

*В тезах представлено аналіз такого потенційного ризику використання штучного інтелекту в судовій владі як алгоритмічна упередженість. На підставі практичного юридичного кейсу (рішення Європейського суду з прав людини у справі Опуз проти Туреччини 2009 року) продемонстровано небезпеку подібної упередженості. Наголошено на необхідності для публічної влади України, інтегруючи штучний інтелект в правосуддя, не лише зважати на його переваги, а й оцінювати потенційні ризики.*

**Ключові слова:** *корупція, судова влада, правосуддя, штучний інтелект, алгоритмічна упередженість.*

Відповідно до урядової Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (надалі – AI, від англійської – artificial intelligence), ухваленій у грудні 2020 року, одним із пріоритетних завдань в сфері правосуддя є винесення судових рішень у справах незначної складності (за взаємною згодою сторін) на основі результатів аналізу, здійсненого з використанням технологій AI стану дотримання законодавства та судової практики [1].

Загалом, будучи прихильниками урядових кроків щодо цифровізації правосуддя і оцінюючи їх, насамперед, як інноваційний інструмент потенційної корупційної превенції в судовій владі, вважаємо за доцільне звернути увагу на один з ризиків, що пов'язаний із імплементацією AI та носить комбінований, етико-філософський і прикладний характер. Ми ідентифікуємо його як алгоритмічну упередженість цифрового судді.

Алгоритмічна упередженість AI полягає в потенційній і високо ймовірній залежності цієї технології від світогляду й світосприйняття її «творців», розробників, адже AI не народжується з «чистого аркуша», його навчають люди й на даних, які також надають люди. Виникає ризик перетворення упередженості розробників програмного коду (будь то співробітники державних органів чи корпоративних структур) в недоброчесність цифрового судді, тому що в алгоритми свідомо чи необережно можуть закладатися як власні індивідуальні або групові чи колективні приховані забобони й тенденційність чи пріоритети.

Якщо історичні судові дані, правові звичаї і традиції, на яких навчається AI, містять системні упередження, то технологія «засвоїть» і почне відтворювати цю несправедливість, але вже під маскою об'єктивності, що тільки вкоренить несправедливість на глибокому структурному рівні.

Досить показовим може стати приклад Туреччини – країни, в якій історично існує проблема із домашнім насильством щодо жінок, а поблажливе ставлення до неї державних органів часто і справедливо критикується. Так, в червні 2009 року в справі «Опуз проти Туреччини» (заява № 33401/02) Європейський суд з прав людини (далі – ЄСПЛ) ухвалив рішення, яке стало знаковим. Згідно з фактичними обставинами протягом багатьох років чоловік заявниці Нахіде Опуз неодноразово бив її саму та її матір, погрожував їм убивством, завдавав ножових поранень та навіть намагався переїхати автомобілем. Жінки десятки разів зверталися до поліції та прокуратури, писали заяви, надавали медичні довідки про побої, натомість реакція правоохоронних органів була відверто «млявою»: кримінальні провадження або не порушували, або закривали після того, як жінки під тиском чоловіка забирали заяви. Чоловіку призначали незначні штрафи або короткі умовні терміни, що лише посилювало його відчуття безкарності. Врешті-решт, після чергового звільнення з-під варти чоловік застрелив матір заявниці. Лише після цього його засудили до довічного ув'язнення, але звільнили з-під варти до розгляду апеляції, і він знову почав погрожувати дружині. ЄСПЛ у рішенні відверто й прямо поклав відповідальність за смерть жінки на турецьку владу, вказавши, що владі було достеменно відомо про смертельну небезпеку, яка загрожувала жінкам, погрози вбивством були постійними, насильство не вщухало, натомість державні органи не вжили адекватних заходів, щоб запобігти вбивству. Смерть матері заявниці стала прямим наслідком цієї бездіяльності. ЄСПЛ також підкреслив, що пасивність і толерантність турецької судової системи до дій кривдника створили для нього «клімат безкарності». Коли кримінальні справи постійно закриваються, а покарання є сміховинним, це є сигналом для кривдника, що він може продовжувати свої дії. Судова практика

фактично сприяла катуванню заявниці та її матері. Проаналізувавши загальну ситуацію з домашнім насильством у Туреччині, ЄСПЛ підкреслив, що переважна більшість жертв – це жінки; загальна реакція правоохоронних органів та судів на такі випадки є пасивною, і така дискримінаційна пасивність судової системи є доказом того, що насильство толерується державою [3; 4].

Описана справа та рішення ЄСПЛ в ній стало ідеологічним і юридичним підґрунтям для розробки Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (Стамбульської конвенції), що була вчинена в травні 2011 року в турецькому місті Стамбул [2].

Примітною стала та обставина, що зазначений міжнародний документ був започаткований саме в Туреччині. І, здавалося б, турецька влада дослухалася до цивілізованого світу, визнала проблему та зробила кроки до її розв'язання. Проте печальним парадоксом стало те, що вже в березні 2021 року на підставі указу турецького президента Р. Ердогана країна вийшла зі Стамбульської конвенції, а на початку січня 2023 року Державна рада Туреччини, яка de facto виконує роль вищого адміністративного суду, остаточно визнала законним рішення президента про денонсацію цієї міжнародної угоди [5].

Як бачимо, з одного боку, проблема домашнього насильства щодо жінок у Туреччині дійсно глибока й має історичні корні, а, з іншого, існує якщо не колективне схвалення, то, принаймні, суспільна думка про допустимість подібних дій. Органи правопорядку і, що найгірше, – національні суди, не вбачають в протиправних насильницьких діяннях, потерпілими від яких стають переважно жінки, якоїсь значної суспільної небезпеки, і таким «правовим» ставленням фактично сприяють вчиненню правопорушень.

Тому стає одночасно і очевидно і страшно від прогнозу, які саме вихідні дані можуть бути закладені в програмний код AI-судді турецькими чоловіками-розробниками, які ґрунтуватимуть своє бачення на описаній «правовій традиції». Як наслідок, такі AI-алгоритми «органічно» і з бездоганною послідовністю відтворюватимуть закладену упередженість, навіть не усвідомлюючи її протиправну та антилюдську сутність.

За такого, критично важливим стає забезпечення дотримання одного з принципів використання AI в судових системах – принципу якості та безпеки під час обробки судових рішень і даних, – що покликаний гарантувати надійність даних, які вводяться в програмне забезпечення, їхнє надходження із перевірених та сертифікованих джерел, повну прозорість цього процесу, цілісність, безпечність та резистентність до загроз того середовища, де функціонуватимуть алгоритми. Все це означає, що обов'язковою передумовою «запуску» цифрового судді має стати ретельний аудит всіх вхідних навчальних даних та очищення їх від упереджень.

Разом із тим, навчання судді-AI та пов'язана із ним алгоритмізація правосуддя мають інший бік: дійсно розробники програмного забезпечення можуть надати AI масив даних у виді судових рішень, виходячи з яких будуть сформовані певні моделі для майбутніх рішень самого цифрового судді. Але як поведе себе електронний суддя з унікальними чи нетиповими справами, що виходитимуть за межі його «розуміння»? Адже часто в юриспруденції «диявол криється в деталях», і незначна, на перший погляд, подробиця здатна кардинально змінити суть справи та рішення в ній. Натомість AI може проігнорувати такий нюанс, якщо він не зустрічався в попередніх навчальних даних.

Отже, інтегруючи AI в правосуддя, публічна влада повинна зважати не лише на переваги цієї дійсно потужної технології, які, безумовно, є численними і вагомими, а й оцінювати ризики її використання та завчасно розробляти методи їхньої мінімізації. В протилежному випадку AI не тільки не вирішить проблему корупціогенності в судовій владі, а радше – модернізує та поглибить її.

## References

1. Kontseptsiiia rozvytku shtuchnogo intelektu v Ukraini. Shvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02.12.2020 r. No. 1556-r. [Concept of Artificial Intelligence Development in Ukraine. Approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 02.12.2020 No. 1556-r.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text> [in Ukrainian].
2. Konventsiiia Rady Yevropy pro zapobihannia nasyilstvu stosovno zhinok i domashnomu nasyilstvu ta borotbu iz tsyumu yavyshchamy (Stambulska konventsiiia) vid 11.05.2011 r. [Council of Europe Convention on Preventing and Combating Violence against Women and Domestic Violence (Istanbul Convention) dated 11.05.2011]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_001-11#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text) [in Ukrainian].
3. Opuz v. Turkey – 33401/02. Judgment 9.6.2009 [Section III]. EUROPEAN COURT of HUMAN RIGHTS. *hudoc.echr.coe.int*. Retrieved from: <https://hudoc.echr.coe.int/fre#%7B%22itemid%22:%5B%22002-1449%22%5D%7D> [in English].
4. Rishennia YESPL u spravi «Opuz proty Turechchyny» (OPUZ proty TUREChChYNY, zaiava No. – 33401/02) [YESPL Decision in the case of «Opuz v. Turkey» (OPUZ v. TURKEY application no. – 33401/02). (n.d.). *jurjem.com.ua*. Retrieved from: [https://jurjem.com.ua/wp-content/uploads/2022/01/Огляд-ЄСПЛ\\_січень-2022.pdf](https://jurjem.com.ua/wp-content/uploads/2022/01/Огляд-ЄСПЛ_січень-2022.pdf) [in Ukrainian].

5. Sud Turechchyny ostatochno skhvalyv vykhid zi Stambulskoi konventsii [Turkish court finally approves withdrawal from Istanbul Convention]. (n.d.). *www.eurointegration.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/uuwqdt> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.08

Volodymyr Yemelianov  
Oleksii Nepsha

### **RISK OF ALGORITHMIC BIAS OF DIGITAL THEMIS: A PRACTICAL ASPECT**

*The theses present an analysis of such a potential risk in using artificial intelligence in the judiciary as algorithmic bias. Based on a practical legal case (the European Court of Human Rights judgement within trial Opuz v. Turkey in 2009), the danger of such bias is demonstrated. It is emphasized that the public authorities of Ukraine, when integrating artificial intelligence into justice, should not only consider its advantages, but evaluate potential risks as well.*

**Keywords:** corruption, judiciary, justice, artificial intelligence, algorithmic bias.

#### **Відомості про авторів / Information about the authors**

Володимир Ємельянов, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [d\\_idu@ukr.net](mailto:d_idu@ukr.net), orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [d\\_idu@ukr.net](mailto:d_idu@ukr.net), orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Олексій Непша, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [nepsha@i.ua](mailto:nepsha@i.ua), orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7836-6234>.

Oleksii Nepsha, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [nepsha@i.ua](mailto:nepsha@i.ua), orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7836-6234>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.09

Анастасія Шульга  
Інна Матвієць

## СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИМ ФОНДОМ НА ТЕРЕНАХ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

*У тезах висвітлено історію становлення та розвитку державного управління природно-заповідним фондом України від давніх часів до сучасності. Показано еволюцію охорони природи: від релігійних традицій та монастирських заборон у Київській Русі й Речі Посполитій до створення перших заповідників у XIX-XX ст. (наприклад, «Асканія-Нова», «Скелі Довбуша»). Особливу увагу приділено радянському періоду, коли формувалася нормативно-правова база, створювалися спеціальні органи та мережа заповідників, водночас проваджувалась діяльність по ліквідації частини природоохоронних об'єктів. Із проголошенням незалежності України заповідна справа отримала новий розвиток завдяки ухваленню ключових законів таких як: «Про природно-заповідний фонд», «Про Червону книгу України», «Про екологічну мережу України», а також Загальнодержавної програми формування національної екологічної мережі. Наприкінці узагальнено, що нині Україна має потужну правову й організаційну основу для ефективного управління природно-заповідним фондом, гармонізовану з міжнародними стандартами. Зроблено висновок, що становлення та розвиток державного управління природно-заповідним фондом на теренах сучасної України відбувалось у шість етапів.*

**Ключові слова:** природно-заповідний фонд, охорона природи, державне управління, екологічна мережа, природоохоронне законодавство.

З давніх часів до початку XVIII ст. держава як того впливу на охорону навколишнього середовища не здійснювала. Захист певних об'єктів природи ґрунтувався виключно на поклонінні святим місцям і таїнствам природи. Дика природа тогочасним суспільством визнавалась священною через її зв'язок з Божеством [3].

Із плином часу об'єкти дикої природи почали розглядатися винятково як засіб людей для задоволення їх потреб та бажань. Відповідно тогочасним суспільством визнавались пріоритетними лише господарські цінності природи, а не її відтворювальні властивості та широкі можливості для нормального існування людини як біологічного виду поряд з рослинним і тваринним світом й іншими живими істотами. Такий вид державної охорони природи був поширеним у часи Київської Русі і набагато століть пізніше. Вже на той період існувало чимало територій й об'єктів ПЗФ. Наприклад, у XII ст. за правління князя Володимира Волинського об'єктом державної охорони стала Біловезька Пуща. А в 1583 р. польський король Сігзмунд I підтвердив охорону даної місцини з метою захисту зубрів [9].

У період з XIV ст. до кінця XIX ст., коли територія сучасної України постійно перебувала під владою інших держав, природоохоронна діяльність як така майже не велася. За часів існування Російської імперії природоохоронна діяльність практично не велась, оскільки для цього не було належного правового й фінансового підґрунтя.

Проте, вже на межі XIX і XX ст. активізуються різноманітні наукові організації та залучаються відомі громадські діячі щодо створення природоохоронного фонду.

У період з 1890 р. до 1917 р. створюються різні природоохоронні об'єкти: заповідник-зоопарк Пилявин на території сучасної Волинської області; скельно-лісовий резерват «Бубнище» біля міста Болахів на Івано-Франківщині; степовий резерват «Любомля» і «Гостра Скеля» неподалік від села Окна Тернопільського воєводства; Устимівський дендропарк на території Глобинського району Полтавської області; біосферний заповідник «Асканія-Нова» біля міста Каховка сучасної Херсонської області та ін. На жаль, під час революції 1917 р., подальших протистоянь між більшовиками і меншовиками та спроб України відстояти свою незалежність, більшість з об'єктів природно-заповідного фонду були знищені [9].

Зі становленням радянської влади вся діяльність щодо охорони природи стає виключно державною. У 1921 р. було видано Декрет РНК РРСФР «Про охорону пам'яток природи, садів і парків», що у подальшому мало велике значення для розвитку заповідної справи. А через п'ять років прийнято перший законодавчий документ

із заповідної справи на території Української РСР – «Положення про пам'ятки культури і природи», яким встановлювались нові правила створення, охорони, дослідження заповідних об'єктів. У тому ж році при Народному комісаріаті освіти УРСР створено дорадчий орган – Український комітет охорони пам'яток природи, що функціонував до 1939 р. Безпосередньо почали вживатись комплексні заходи щодо охорони курортів Кримського півострова, Одеської, Херсонської і Запорізької областей, активно формувались нові заповідні об'єкти [14].

Після закінчення Другої світової війни радянський уряд почав відновлювати природно-заповідні об'єкти, серед яких були Кримський та Канівський заповідники, біосферний заповідник «Асканія-Нова», заповідник «Кам'яні могили». У червні 1946 р. Рада Міністрів УРСР прийняла Постанову «Про затвердження Положення про державні заповідники і пам'ятки природи», відповідно до положень якої створено заповідник республіканського значення «Хомутівський степ», а заповідники «Стрільцівський степ» і «Михайлівська цілина» набули республіканського значення. Через три роки Рада Міністрів УРСР видає нову постанову «Про охорону природи на території Української РСР», відповідно до положень якої заборонялось розорювати цілинні землі та вирубувати вікові дерева. Водночас, частина заповідників закривається для будівництва дач, санаторіїв, будинків відпочинку (наприклад, заповідник «Конча-Заспа»), інша частина – перетворюються у рибогосподарські та мисливські господарства. Як наслідок, в Україні було ліквідовано 19 заповідників [10].

І лише наприкінці 1960-х років, зі зміною влади, природоохоронна діяльність на території України поновлюється, створюється новий орган влади – Державний комітет з охорони природи УРСР, збільшується кількість природоохоронних об'єктів різних категорій (так, наприклад, лише на Київщині у 1980-1990-ті роки кількість заповідників збільшилась удвічі порівняно з 1970-ми роками), відроджуються площі вже існуючих заповідників, затверджується список пам'яток природи республіканського значення. У 1980 р. в Україні було створений перший національний природний парк – «Карпатський», площею 47,3 тис. га. А вже через три роки – затверджено класифікацію територій та об'єктів природно-заповідного фонду України. У 1988 р. рішенням бюро Міжвідомчої координаційної ради програм ЮНЕСКО «Людина і біосфера» двом найстарішим заповідникам України («Асканія-Нова» та «Чорноморський») надано статус біосферних [2].

Із проголошенням незалежності України ситуація із природоохоронною діяльністю суттєво змінилась, активно почала розвиватись заповідна справа, чому посприяло формування нової законодавчої бази. Цікаво, що ще в Декларації про державний суверенітет були закладені підвалини такої діяльності, відповідно до положень якої на державу покладався обов'язок забезпечення ЕБ та збереження генофонду України [4].

У 1992 р. було ухвалено Закон України «Про природно-заповідний фонд», який передбачав нові категорії заповідання – регіональні ландшафтні парки та біосферні заповідники [7]. А через два роки парламентом розроблено й прийнято Програму перспективного розвитку заповідної справи в Україні [11].

У подальші роки створення окремих заповідників, національно-природних парків і заказників загальнодержавного значення регулюється низкою Указів Президента України. Як наслідок за майже десять років незалежності площа природно-заповідної мережі в Україні збільшилась удвічі, а за наступні десять років – у півтора рази від загальної території держави [1].

У 1991 р. було створено Міністерство охорони навколишнього природного середовища України, шляхом реорганізації Державного комітету Української РСР по екології і раціональному природокористуванню. Через чотири роки при вказаному міністерстві починає функціонувати Головне управління національних природних парків і заповідної справи, одним із ключових завдань якої було «забезпечення проведення державної політики у галузі охорони, розвитку та ефективного використання природних і біосферних заповідників, національних природних парків, територій та об'єктів природно-заповідного фонду інших категорій» [12]. У 2001 р. дане Управління було реорганізоване і на його основі утворено Державну службу заповідної справи [13].

У вересні 2000 р. Верховна Рада України приймає стратегічно важливий документ для покращення державного управління природно-заповідного фонду – Загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі України на 2000–2015 роки. До речі, Україна стала єдиною зі всіх країн СНД, яка розробила таку програму. Вказаний документ був розроблений у «контексті вимог щодо подальшого опрацювання, вдосконалення та розвитку екологічного законодавства України, а також відповідно до рекомендацій Всеєвропейської стратегії збереження біологічного та ландшафтного різноманіття щодо питання формування Всеєвропейської екологічної мережі як єдиної просторової системи територій країн Європи з природним або частково зміненим станом ландшафту» [6].

У лютому 2002 р. парламент ухвалює Закон України «Про Червону книгу України», відповідно до якого Червона книга України стала «офіційним державним документом, який містить перелік рідкісних і таких, що перебувають під загрозою зникнення, видів тваринного і рослинного світу у межах території України, її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони, а також узагальнені відомості про сучасний стан цих видів тваринного і рослинного світу та заходи щодо їх збереження і відтворення» [8].

Через два роки парламент приймає концептуально новий законодавчий акт – Закон України «Про екологічну

мережу України» для «регулювання суспільних відносин у сфері формування, збереження та раціонального, невиснажливого використання екологічної мережі як однієї з найважливіших передумов забезпечення сталого, екологічно збалансованого розвитку України, охорони навколишнього природного середовища, задоволення сучасних та перспективних економічних, соціальних, екологічних та інших інтересів суспільства» [5].

Надлілі впроваджувалась державна і регіональна політика щодо оптимального поєднання інтересів збереження природних комплексів і забезпеченні соціально-економічного розвитку місцевостей і держави загалом; відбувалась гармонізація вітчизняної законодавчої бази та системи державного управління природно-заповідним фондом із міжнародною практикою природоохоронної діяльності; створювались нові біосферні заповідники, національні та регіональні парки; підвищувався рівень етичного відношення до дикої природи.

Узагальнюючи можна зробити висновок, що за більше ніж тридцять років в Україні сформована потужна організаційно-правова основа для подальшого ефективного управління природно-заповідним фондом України, розширено площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду.

В цілому становлення та розвиток державного управління природно-заповідним фондом на теренах сучасної України відбувалось у шість етапів: I етап (до XII ст.); II етап (XII – сер. XIX ст.); III етап (1850-1917 pp.); IV етап (1918-1930 pp.); V етап (1931-1990 pp.); VI етап (1991 р.-до сьогодні). Кожен із цих етапів характеризується унікальністю природоохоронної діяльності, що зумовлено особливостями українського державотворення та виборення власної незалежності й захисту національних надбань природи.

#### References

1. Andronov, V.A., Varyvoda, Ye.O., & Titenko, H.V. (2013). *Zapovidna sprava [Nature Conservation]*. Kharkiv: NUTSZU [in Ukrainian].
2. Bondar, Yu.O., Marchenko, O.A., Didenko, I.A., & Pustova, S.O. (2024). Pryrodno-zapovidnyy fond Kyivshchyny yak skladova natsionalnoyi systemy ekolohichnoyi merezhi [Nature Reserve Fund of Kyiv Region as a Component of the National System of the Ecological Network]. *Ukrayinskyy zhurnal pryrodnychikh nauk – Ukrainian Journal of Natural Sciences*, 10, (pp. 206-214) [in Ukrainian].
3. Hryshchenko, Yu.M. (2000). *Osnovy zapovidnoyi spravy [Fundamentals of protected area management]*. Rivne: Vyd-vo RDTU [in Ukrainian].
4. Deklaratsiya pro derzhavnyy suverenitet Ukrayiny No. 31 vid 16 lypnya 1990 r. [Declaration on State Sovereignty of Ukraine No. 31 of July 16, 1990]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrayiny «Pro ekolohichnu merezhu Ukrayiny» No. 1864-IV vid 24 chervnya 2004 r. [Law of Ukraine «On the Ecological Network of Ukraine» No. 1864-IV of June 24, 2004]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1864-15> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrayiny «Pro Zahal'noderzhavnu prohramu formuvannya natsional'noyi ekolohichnoyi merezhi Ukrayiny na 2000-2015 roky» No. 1989-III vid 21 veresnya 2000 r. [Law of Ukraine «On the National Program for the Formation of the National Ecological Network of Ukraine for 2000-2015» No. 1989-III of September 21, 2000]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1989-14> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrayiny «Pro pryrodno-zapovidnyy fond» No. 2456-XII vid 16 chervnya 1992 r. [Law of Ukraine «On the Nature Reserve Fund» No. 2456-XII dated June 16, 1992]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrayiny «Pro Chervonu knyhu Ukrayiny» No. 3055-III vid 7 lyutoho 2002 r. [Law of Ukraine «On the Red Book of Ukraine» No. 3055-III dated February 7, 2002]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3055-14#Text> [in Ukrainian].
9. Kovalchuk, A.A. (2002). *Zapovidna sprava [Nature Conservation]*. Uzhhorod: «Lira» [in Ukrainian].
10. Popovych, S.Yu. (2007). *Pryrodno-zapovidna sprava [Nature conservation]*. Kyiv: Aristey [in Ukrainian].
11. Postanova Verkhovnoyi Rady Ukrayiny «Prohrama perspektyvnoho rozvytku zapovidnoyi spravy v Ukrayini» No. 177/94-VR vid 22 veresnya 1994 r. [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine «Program for the Prospective Development of the Nature Reserve in Ukraine» No. 177/94-VR of September 22, 1994]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/177/94-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Pro Holovne upravlinny natsional'nykh pryrodnykh parkiv i zapovidnoyi spravy Ministerstva okhorony navkolyshn'oho pryrodnoho seredovyscha ta yadernoyi bezpeky» No. 170 vid 13 bereznya 1995 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the Main Department of National Natural Parks and Reserves of the Ministry of Environmental Protection and Nuclear Safety» No. 170 of March 13, 1995]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170-95-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Postanova Kabinetu Ministriv «Pro Derzhavnu sluzhbu zapovidnoyi spravy» No. 1000 vid 9 serpnia 2001 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers «On the State Service for Nature Reserves» No. 1000 of August 9, 2001]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1000-2001-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

14. Chopko, Kh.I. (2020). Pravovi zasady formuvannya pryrodno-zapovidnoho fondu Ukrayiny [Legal principles of the formation of the nature reserve fund of Ukraine]. *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, 4, (pp. 127-131) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.09

Anastasia Shulha  
Inna Matviets

**FORMATION AND DEVELOPMENT OF PUBLIC MANAGEMENT OF NATURE RESERVE FUND IN THE TERRITORY OF MODERN UKRAINE**

*The theses highlight the history of the formation and development of state management of Ukraine's nature reserve fund from ancient times to the present. The evolution of nature protection is traced: from religious traditions and monastic restrictions in Kyivan Rus and the Polish-Lithuanian Commonwealth to the establishment of the first reserves in the 19th-20th centuries. Particular attention is paid to the Soviet period, when the regulatory framework was formed, special bodies and a network of reserves were created, while some protected areas were simultaneously liquidated. With the declaration of Ukraine's independence, nature conservation entered a new stage of development through the adoption of key laws such as «On the Nature Reserve Fund», «On the Red Book of Ukraine», «On the Ecological Network of Ukraine», the National Program for the Formation of a National Ecological Network. It is emphasized that today Ukraine possesses a strong legal and organizational foundation for the effective management of its nature reserve fund, harmonized with international standards. The analysis concludes that the formation and development of state management of the nature reserve fund in modern Ukraine has taken place in six distinct stages.*

**Keywords:** nature reserve fund, nature protection, state administration, ecological network, environmental legislation.

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Анастасія Шульга, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [ondain2009@ukr.net](mailto:ondain2009@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Anastasiia Shulha, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [ondain2009@ukr.net](mailto:ondain2009@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Інна Матвієць, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [innamatviets6@gmail.com](mailto:innamatviets6@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0006-8042-7793>.

Inna Matviets, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [innamatviets6@gmail.com](mailto:innamatviets6@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0006-8042-7793>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.10

Андрій Саченко

## ПОБУДОВА ВОДНОГО УПРАВЛІННЯ НА МИКОЛАЇВЩИНІ: ШЛЯХ ВІД ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДО БАСЕЙНОВОГО ПРИНЦИПУ

*У тезах досліджується еволюція системи водного управління в Миколаївській області – регіоні, що характеризується ризикованим землеробством та критично залежить від зовнішніх водних ресурсів. Досліджено шлях розвитку водогосподарських органів в радянський період та за період незалежності України. Висвітлено побудову водогосподарського комплексу від періоду домінування меліорації, і завершуючи стратегічною реформою 2015–2018 років. Простежено ключові реорганізації, які призвели до створення Регіонального офісу водних ресурсів у 2018 році, що стало результатом імплементації Директиви ЄС 2000/60/ЄС. Підкреслюється комплексний підхід та басейновий принцип, що відповідає вимогам Водної Рамкової Директиви ЄС і є основою діяльності нинішнього Регіонального офісу водних ресурсів у Миколаївській області. Його завдання охоплюють не лише експлуатацію систем, а й моніторинг якості вод та енергозбереження. Незважаючи на прогресивні структурні зміни, головна проблема регіону – обмеженість водних ресурсів – залишається актуальною і вимагає постійного впровадження жорстких режимів водозбереження та пошуку нових джерел.*

**Ключові слова:** водні ресурси, басейновий принцип управління, водогосподарський комплекс, інтегроване управління, державна водна політика.

Миколаївська область традиційно класифікується як зона ризикованого землеробства з обмеженим запасом водних ресурсів. Водозабезпечення регіону критично залежить від притоку річкових вод з інших областей. Це обумовлює ключове завдання для місцевого управління: гарантувати стабільний доступ до води як для сільськогосподарських виробників, так і для громад. Сучасні водогосподарські проблеми набули не тільки загальнодержавного, але й міжнародного значення, стали одним з головних чинників національної безпеки України.

Історія формування органів управління водними ресурсами на Миколаївщині є яскравим прикладом еволюції державної політики – від суто господарського підходу до інтегрованого екологічного управління.

Так, згідно рішення виконавчого Комітету Миколаївської обласної Ради депутатів трудящих від 27 жовтня 1954 р., на підставі якого, на базі відділу водного господарства Облсільгоспуправління з 15 жовтня 1954 р. було створене обласне управління водного господарства [1].

У 1964 р. обласне управління реорганізоване в Миколаївське обласне виробниче управління по зрошуваному землеробству і водному господарству (Облземводгосп) Державного виробничого Комітету по зрошуваному землеробству і водному господарству.

З 1977 р. Миколаївське обласне управління водного господарства було перейменоване у Миколаївське обласне виробниче управління меліорації і водного господарства.

На початку 2000 р. парламент схвалив Концепцію розвитку водного господарства України, а через два роки прийняв Загальнодержавну програму розвитку водного господарства. У результаті вперше на законодавчому рівні було закріплено басейнову систему управління водокористуванням, охороною вод та відтворенням водних ресурсів.

Вищевказані законодавчі дії були обумовлені імплементацією урядом України Водної Рамкової Директиви 2000/60/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу від 23 жовтня 2000 р. про встановлення рамок діяльності Співтовариства у сфері водної політики та з метою забезпечення раціонального використання і охорони вод, відтворення водних ресурсів та інтегрованого управління ними [4]. Цей ключовий документ є основою водної політики Європейського Союзу, що вимагає, аби управління водними ресурсами здійснювалося за гідрографічним принципом (у межах природних річкових басейнів, а не адміністративних областей, як це відбувалося за часи Радянського Союзу, та перейшло у спадок нашій державі).

Відповідні норми були закріплені у ст. 13 Водного Кодексу України, згідно якої державне управління у

галузі використання й охорони вод та відтворення водних ресурсів здійснюється за басейновим принципом на основі відповідних державних, цільових, міждержавних та регіональних програм, а також планів управління річковими басейнами.

З метою приведення цих управлінських змін до європейських критеріїв, наказом Державного агентства водних ресурсів України від 6 травня 2011 р. № 48 Обласне виробниче управління водного господарства перейменоване в Обласне управління водних ресурсів.

Згідно наказу Державного агентства водних ресурсів України від 16 листопада 2015 р. № 138 Миколаївське обласне управління водних ресурсів перейменовано (шляхом реорганізації) в Південно-Бузьке басейнове управління водних ресурсів, а з грудня 2018 р. – Регіональний офіс водних ресурсів у Миколаївській області.

На думку фахівців управління суб'єктами водокористування за басейновим принципом буде спрямоване на стале водозабезпечення населення і галузей економіки шляхом впровадження перспективних екологічних нормативів використання водних ресурсів, запобігання шкідливій дії вод. Для більш повної реалізації басейнового принципу необхідно створити управлінські структури, що будуть здійснювати в межах водозбірних басейнів функції планування, координації і контролю з розмежуванням повноважень у питаннях використання водних ресурсів між органами державної влади і місцевого самоврядування [4].

Основними завданнями Регіонального Офісу водних ресурсів у Миколаївській області є забезпечення реалізації державної політики, спрямування та координація діяльності організацій, що належать до сфери управління Державного агентства водних ресурсів України, з питань управління, використання та відтворення поверхневих водних ресурсів, розвитку водного господарства у межах Миколаївської області, організація експлуатації водогосподарських споруд, виконання поточних та капітальних ремонтів водогосподарських об'єктів.

На сьогоднішній день Регіональний офіс водних ресурсів у Миколаївській області є основним виконавцем державної водної політики в регіоні. Його основні завдання сфокусовані на:

- управління і відтворенні поверхневих водних ресурсів;
- експлуатації та ремонті водогосподарських об'єктів;
- організації діяльності підпорядкованих структур [2].

Перелік пріоритетів свідчить про комплексний підхід, що охоплює не лише традиційні завдання, а й сучасні виклики.

По-перше, це інтегроване управління водними ресурсами, що є ядром сучасної стратегії, спрямоване на узгодження інтересів усіх водокористувачів і екологічних потреб.

По-друге, моніторинг якості вод. Включення моніторингу поверхневих вод та питного водопостачання демонструє відповідь на суспільний запит щодо якості води та готовність застосовувати сучасне обладнання.

По-третє, енергозбереження. Безпосередньо заходи із запровадження енергоефективного обладнання відображають усвідомлення необхідності оптимізації витрат в енергоємній водогосподарській галузі.

Структура Офісу включає польові дільниці (Ковалівська, Кам'янська, Новоодеська, Новобузька, Снігурівська) та спеціалізовані лабораторії (моніторингу вод/грунтів, питного водопостачання). Така розгалужена система дозволяє ефективно вирішувати питання на місцях.

Крім виконання державних завдань, Регіональний офіс водних ресурсів надає платні послуги юридичним особам, що є типовим для бюджетних установ і слугує додатковим джерелом фінансування експлуатаційної діяльності. Основні послуги включають:

- переміщення води для зрошення;
- виготовлення паспортів гідротехнічних споруд;
- лабораторні вимірювання якості вод і ґрунтів;
- послуги спецтехніки та ремонту обладнання.

Ця комерційна діяльність є критично важливою для підтримки інженерної інфраструктури меліоративних систем, особливо в умовах обмеженого державного фінансування.

Враховуючи викладене можна узагальнити, що водогосподарський комплекс Миколаївщини пройшов шлях від вузькогалузевої структури до інтегрованої регіональної системи управління. Перехід на басейновий принцип є прогресивним кроком, який забезпечує системний підхід до вирішення екологічних та господарських проблем водних ресурсів. Попри сучасні підходи, головною проблемою залишається обмеженість водних ресурсів, що вимагає постійного пошуку нових джерел та впровадження жорстких режимів водозбереження та ефективного зрошення. При цьому ефективність Регіонального офісу прямо залежить від його здатності впроваджувати інновації та забезпечувати прозорість у використанні бюджетних і залучених коштів.

---

References

1. Khlan, O.V. (2020). Yakisnyy vodnyy menedzhment-vyznachalna umova dlya zdorovoho maybutnoho [High-quality water management is a determining condition for a healthy future]. *Vseukrayinskyy suspilno-politychnyy zhurnal «Imena» – All-Ukrainian socio-political journal «Names»*, 91, (pp. 1-7) [in Ukrainian].
2. Nakaz Derzhavnogo ahentstva vodnykh resursiv Ukrayiny «Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Rehional'nyy ofis vodnykh resursiv u Mykolayivskiy oblasti» No.180 vid 29 hrudnya 2023 r. [Order of the State Agency of Water Resources of Ukraine «On Approval of the Regulations on the Regional Office of Water Resources in Mykolaiv Region» No. 180 dated December 29, 2023]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/rpyqwp> [in Ukrainian].
3. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Pro zatverdzhennya planu priorytetnykh diy Uryadu na 2018 rik» No. 244-r vid 28 berezhnya 2018 r. [Directive of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Government's Priority Action Plan for 2018» No. 244-p dated March 28]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
4. Stashuk, V.A., Mokin, V.B., Hrebin, V.V., & Chunarov, O.V. (2014). *Naukovi zasady ratsionalnoho vykorystannya vodnykh resursiv Ukrayiny za baseynovym pryntsyptom [Scientific principles of rational use of water resources of Ukraine according to the basin principle]*. Kherson [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.10

Andrii Sachenko

**CONSTRUCTION OF WATER MANAGEMENT IN MYKOLAIV REGION: THE PATH FROM  
CENTRALIZATION TO THE BASIN PRINCIPLE**

*The theses examine the evolution of the water management system in the Mykolaiv region, a region characterized by risky agriculture and critically dependent on external water resources. The path of development of water management bodies in the Soviet period and during the period of independence of Ukraine is investigated. The construction of the water management complex from the period of dominance of land reclamation and ending with the strategic reform of 2015–2018 is highlighted. The key reorganizations that led to the creation of the Regional Office for Water Resources in 2018, which was the result of the implementation of the EU Directive 2000/60/EC, are traced. The integrated approach and the basin principle are emphasized, which meet the requirements of the EU Water Framework Directive and are the basis of the activities of the current Regional Office for Water Resources. Its tasks cover not only the operation of systems, but also water quality monitoring and energy saving. Despite progressive structural changes, the main problem of the region – limited water resources – remains relevant and requires the constant implementation of strict water conservation regimes and the search for new sources.*

**Keywords:** water resources, basin management principle, water management complex, integrated management, state water policy.

**Відомості про автора / Information about the author**

Андрій Саченко, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [kalz@ukr.net](mailto:kalz@ukr.net), [orcid: https://orcid.org/0009-0002-5666-0035](https://orcid.org/0009-0002-5666-0035).

Andrii Sachenko, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [kalz@ukr.net](mailto:kalz@ukr.net), [orcid: https://orcid.org/0009-0002-5666-0035](https://orcid.org/0009-0002-5666-0035).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.11

Оксана Малікіна  
Валентина Вівар

## МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ДЕМОКРАТИЧНИХ КРАЇНАХ

*Матеріали представляють аналіз сучасних підходів до формування та зміцнення довіри громадян до органів державної влади в демократичних країнах. Довіра розглядається як ключовий чинник легітимності, ефективності та підзвітності державного управління. Проаналізовано міжнародний досвід Австралії, Чилі, Хорватії, Ірландії, Норвегії та Фінляндії у впровадженні реформ державного сектору, що мають на меті підвищення довіри через розвиток доброчесності, відкритості, партнерства та орієнтації на потреби громадян. Особливу увагу приділено інституційним механізмам, які сприяють підзвітності влади, цифровій трансформації, модернізації управління та залученню громадян до спільного творення політики. Встановлено, що ефективне управління довірою вимагає системного підходу, міжвідомчої координації та орієнтації на сталий розвиток і добробут суспільства..*

**Ключові слова:** довіра громадян, державне управління, демократичні інституції, реформи, публічна доброчесність, відкритий уряд, взаємодія з громадськістю.

У демократичних країнах державні службовці та політики покладаються на довіру людей до державних установ як на основу державного управління, незалежно від того, чи це пов'язано з управлінням на щоденній основі, чи з прийняттям складних політичних рішень для вирішення внутрішніх та глобальних проблем. Довіра громадян може сприяти дотриманню складних реформ і програм з кращими результатами. У демократичних країнах високий рівень довіри – разом зі здоровим рівнем громадського контролю – може допомогти легітимізувати та захистити демократичні інституції та норми.

Довіра також є важливим показником для вимірювання того, як люди сприймають якість державних установ та як вони до них ставляться. Водночас, високий рівень довіри до державних інституцій не є необхідним результатом демократичного управління. Дійсно, лише в демократичних системах – на відміну від авторитарних – громадяни не лише можуть вільно повідомляти про те, що вони не довіряють своєму уряду, але й заохочуються виявляти «скептичну довіру».

Відновлення та зміцнення довіри до державних інституцій є спільним викликом, з яким стикаються багато країн у усьому світі. У демократичних країнах зміцнення довіри людей до інституцій має вирішальне значення для побудови ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях – необхідних для стійкого та сталого розвитку.

Деякі країни впроваджують реформи та політику державного управління, пріоритетом яких є довіра як політична мета. До них належать реформа державного сектору; механізми координації для зміцнення довіри в політичних програмах; та моніторинг рівня довіри та, в деяких випадках, факторів довіри, часто як показника ефективності, пов'язаного з національними політичними стратегіями [1].

Так, завдяки Австралійській програмі реформування державної служби, уряд прагне побудувати сильнішу державну службу, яка забезпечує кращі результати для громади та сприяє довірі до державних установ. Реформа керується пріоритетами доброчесності, спроможності, справжньої зосередженості на людях та бізнесі, а також робочого місця, яке приваблює, підтримує та утримує персонал. Програма встановлює стандарт того, до чого має прагнути взаємодія з громадськістю як основна характеристика державної служби, та підтримує здатність надавати політику та послуги, орієнтовані на людину.

Слід відзначити, що Австралійська державна служба має Хартію партнерства та взаємодії, Керівництво з належної практики та інструмент самооцінки, що допомагає державним службовцям та установам у визначенні принципів та практик для досягнення якісної зовнішньої взаємодії та справжнього партнерства у розробці політики з людьми, громадами, неурядовим сектором, академічними колами та промисловістю. Також

розробляються конкретні рекомендації та рамки для побудови справжніх партнерських відносин з корінними народами Австралії.

У Чилі Рамкова політика посилення довіри ґрунтується на модернізації державного порядку денного на 2022-2026 роки, яку очолює Міністерство фінансів. Основна мета порядку денного – відновити довіру до державних установ та їх легітимність за допомогою 30 конкретних ініціатив, спрямованих на зміцнення компетентності уряду та просування цінностей державного управління. Ці ініціативи зосереджені на модернізації державної робочої сили, покращенні надання державних послуг, орієнтованих на людей, зміцненні потенціалу місцевих та регіональних органів влади, адаптації державного управління до цифрової ери, посиленні прозорості та доброчесності, а також підвищенні ефективності державних витрат та продуктивності держави [2].

У 2018 році Чилі створила спеціальну схему державного управління для сучасної та демократичної держави, яка включає зовнішню Раду для врахування зусиль модернізації держави та консультування Президента щодо пріоритетних дій, а також Комітет, до складу якого входять усі державні установи, що відіграють стратегічну роль у розробці, впровадженні та моніторингу ініціатив модернізації.

У 2019 році чилійський парламент прийняв закон про цифрову трансформацію держави, який зобов'язав державні установи перейти на безпаперовий документообіг для всіх адміністративних послуг на національному та субнаціональному рівнях, а також оцифрувати адміністративні процедури, підтримуючи надання швидших, простіших та ближчих послуг для громадськості. У 2023 році Чилі прийняла свою першу Національну стратегію щодо державної доброчесності на 2023-2033 роки. Стратегія складається з п'яти основних напрямків: державна служба, державні ресурси, прозорість, політика та приватний сектор, а також включає показники рівня результатів для всіх заходів та запланованих цілей.

Шостий План дій «Відкрита держава» Чилі демонструє гарний приклад того, як залучити громадян до спільного творення. Він залучає людей через дві ключові ініціативи: їх запросили запропонувати відповідні виклики для включення до плану, зосереджуючись на питаннях, що безпосередньо впливають на громадянське суспільство, а також обговорити доцільність, виконання та реалізацію попередньо обраних викликів для Плану дій.

Національний план розвитку державного управління Хорватії на 2022-2027 роки має на меті спрямувати подальшу трансформацію адміністрації в орієнтоване на громадян, ефективне та прозоре державне управління, засноване на принципах належного управління. Цілі полягають у підвищенні довіри до державних установ та підвищенні задоволеності державними послугами, причому останні відстежуються як показник результату [3].

Ірландія використала Рамкову програму ОЕСР щодо рушійних сил довіри для формування своєї Стратегії трансформації державних послуг до 2030 року. Її бачення полягає в інклюзивному, високоякісному та інтегрованому наданні державних послуг, що базується на темах цифрових технологій та інновацій, масштабу, робочої сили та організації майбутнього, а також політики та послуг, що базуються на фактичних даних, розроблених для громадськості та разом з громадськістю. Стратегія зобов'язується дотримуватися рушійних сил довіри до державного управління, визначених ОЕСР, і визначає громадську довіру як один із шести найважливіших результатів, поряд із, наприклад, підвищенням задоволеності клієнтів та підвищенням ефективності уряду.

Норвегія розпочала свою реформу довіри у 2022 році, щоб підвищити громадську довіру шляхом покращення компетентності та оперативності уряду. Реформа використовує досвід персоналу першої лінії для підвищення орієнтованості на користувача та оперативності державного сектору, створення координаційних програм або механізмів, спрямованих на сприяння реалізації програм, що стосуються довіри.

Визнаючи, що зміцнення довіри до державних установ є зусиллям усього уряду, як Норвегія, так і Фінляндія створили робочі групи або комітети з питань уряду для координації роботи, пов'язаної зі зміцненням довіри до державних установ [4].

Отже, довіра громадян до органів державної влади є фундаментальним чинником ефективності демократичного управління, забезпечення його легітимності та стійкості. Як показує міжнародний досвід, формування довіри потребує комплексних підходів, що поєднують прозорість, інклюзивність, доброчесність та цифрові інновації. Австралія, Чилі, Хорватія, Ірландія, Норвегія та Фінляндія демонструють різні, але пов'язані стратегії розвитку державного сектору, у центрі яких перебуває громадянин як партнер у процесі ухвалення рішень. Успішне відновлення та підтримка довіри до державних інституцій можливі лише за умови системного підходу, що передбачає міжвідомчу координацію, моніторинг рівня довіри та включення принципів відкритості, етичності й орієнтації на результат у всі сфери державної політики. Таким чином, довіра стає не лише політичним ресурсом, а й стратегічною метою, що визначає якість державного управління та рівень розвитку демократії.

---

**References**

1. Nguyen, D. (2022). Survey design and technical documentation supporting the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Government Institutions. *OECD Working Papers on Public Governance*, 53. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/6f6093c5-en>. [in English].
2. *Drivers of Trust in Public Institutions in Australia, Building Trust in Public Institutions*. (n.d.). (2025). Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/28a876c2-en>. [in English].
3. *Drivers of Trust in Public Institutions in Chile, Building Trust in Public Institutions*. (n.d.). (2024). Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/0eb6341f-en>. [in English].
4. *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*. (n.d.). (2024). Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>. [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.11

**Oksana Malikina**  
**Valentyna Vivchar**

**INTERNATIONAL PRACTICES OF BUILDING TRUST IN STATE INSTITUTIONS IN DEMOCRATIC COUNTRIES**

*The materials present an analysis of modern approaches to building and strengthening citizens' trust in state authorities in democratic countries. Trust is considered a key factor in the legitimacy, effectiveness and accountability of public administration. The international experience of Australia, Chile, Croatia, Ireland, Norway and Finland in implementing public sector reforms aimed at increasing trust through the development of integrity, openness, partnership and orientation towards the needs of citizens is analyzed. Special attention is paid to institutional mechanisms that promote government accountability, digital transformation, modernization of management and involvement of citizens in joint policy-making. It has been established that effective trust management requires a systemic approach, interagency coordination, and a focus on sustainable development and welfare of society.*

**Keywords:** citizen trust, public administration, democratic institutions, reforms,; public integrity, open government, public engagement.

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Оксана Малікіна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [oksi\\_mal@ukr.net](mailto:oksi_mal@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Oksana Malikina, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [oksi\\_mal@ukr.net](mailto:oksi_mal@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Валентина Вівчар, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [valen01777@gmail.com](mailto:valen01777@gmail.com).

Valentyna Vivchar, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [valen01777@gmail.com](mailto:valen01777@gmail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.12

Ірина Габро  
Сергій Отрепьев

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Матеріали представляють аналіз цифрової трансформації систем охорони здоров'я в Європейському Союзі в контексті реалізації ініціатив електронного урядування. Особливу увагу приділено створенню Європейського простору даних про охорону здоров'я (EHDS) та платформі MyHealth@EU, які забезпечують транскордонний обмін медичними даними. Проаналізовано національні стратегії цифрової охорони здоров'я Іспанії, Мальти та Польщі як приклади інтеграції європейських політик у національні системи. Показано, що цифровізація медичних послуг сприяє підвищенню доступності, зниженню адміністративних витрат та покращенню якості медичного обслуговування, проте потребує подальшої гармонізації правового поля й технологічних стандартів у межах ЄС.*

**Ключові слова:** цифровізація охорони здоров'я, електронне урядування, eHealth; Європейський Союз, MyHealth@EU, Європейський простір даних про охорону здоров'я.

В цифрову епоху інтеграція технологій у державні послуги стала наріжним каменем для підвищення операційної ефективності та надання послуг у різних секторах, і охорона здоров'я не є винятком. Поява цифрових державних послуг, зокрема ініціатив електронного урядування, започаткувала еру трансформації для систем охорони здоров'я в усьому світі. Потенціал цих ініціатив щодо оптимізації адміністрування охорони здоров'я, покращення догляду за пацієнтами та полегшення доступу до медичних послуг отримує все більше визнання.

Відповідно до звіту Всесвітньої організації охорони здоров'я, цифрові технології охорони здоров'я відіграють ключову роль у підвищенні ефективності системи охорони здоров'я, про що свідчить 40% збільшення охоплення пацієнтів через телемедицину у понад 60% опитаних країн. Поява цифрових державних послуг, особливо ініціатив електронного урядування, сповіщає про нову епоху в глобальній охороні здоров'я, яка характеризується покращеною доступністю послуг та адміністративною ефективністю. Європейська комісія підкреслює, що програми електронної охорони здоров'я мають потенціал покращити якість медичного обслуговування на 20%, оскільки цифрові записи зменшують клінічні помилки приблизно на 25% [1].

У 2021 році Європейська Комісія розпочала публічні консультації щодо ініціативи ЄС щодо створення Європейського простору даних про охорону здоров'я. Згідно з опитуванням Євробарометра про цифрове десятиліття (opens in new window), опублікованим у 2023 році, значна більшість респондентів (76%) очікують, що цифрові технології матимуть вирішальний вплив на доступ до послуг охорони здоров'я або їх отримання (наприклад, телемедицина та штучний інтелект для діагностики захворювань) до 2030 року, зокрема в країнах ЄС, де пацієнти фактично не проживають. Менша частка респондентів (13%) вважає, що їхня країна повинна надавати пріоритет доступу громадян до своїх електронних медичних карток з цього часу до 2030 року.

Після пандемії COVID-19, у 2022 році всі держави-члени ЄС зобов'язалися досягти цілей, запропонованих Європейською Комісією у її «Цифровому компасі 2030», включаючи ціль щодо доступу до електронних медичних карток для всіх громадян ЄС. Ці цілі стали обов'язковими після того, як Європейський парламент і Рада ухвалили Програму політики цифрового десятиліття до 2030 року [2].

До 2022 року в ЄС було створено інфраструктуру цифрових послуг електронної охорони здоров'я, яка зараз називається MyHealth@EU, яка дозволяє державам-членам обмінюватися:

- Електронними рецептами – Громадяни ЄС можуть отримати свої ліки в аптеці, розташованій в іншій країні ЄС, перенісши свій електронний рецепт з країни проживання до країни подорожі.
- Короткими відомостями про пацієнта – вони надають лікарям важливу інформацію (наприклад, про алергії, ліки, які він приймає, попередні захворювання та операції) їхньою рідною мовою про пацієнта з іншої країни ЄС [3].

У довгостроковій перспективі медичні зображення, результати лабораторних досліджень та звіти про виписку з лікарні також будуть доступні по всьому ЄС, а повна медична карта з'явиться пізніше. Обмін електронними рецептами та медичними довідками пацієнтів відкритий для всіх країн ЄС.

Втім, після 2022 року Єврокомісія запропонувала регламент про створення Європейського простору даних охорони здоров'я (EHDS), який зробить участь держав-членів в eHDSI (MyHealth@EU) обов'язковою. У березні 2024 року Європейський парламент і Рада досягли попередньої угоди.

Наразі в ЄС немає юридично обов'язкової вимоги для держав-членів мати національну стратегію або план дій щодо цифровізації охорони здоров'я. Однак, кожна країна-член ЄС займається створенням або вже створила таку стратегію. Так, в Іспанії першу національну Стратегію цифрової охорони здоров'я Національної системи охорони здоров'я було затверджено у грудні 2021 року. Вона діятиме з 2021 по 2026 рік та буде узгоджена з виконанням національного плану відновлення та стійкості в рамках RRF. Для реалізації Стратегії цифрової охорони здоров'я було розроблено шість робочих планів, п'ять з яких фінансуються за рахунок коштів ЄС. Автономні спільноти Іспанії також розробили власну політику цифрової охорони здоров'я.

На Мальті однією з перших комплексних стратегій була Стратегія цифрової охорони здоров'я на 2018-2021 роки, що базувалася на Національній стратегії систем охорони здоров'я на 2014-2020 роки. Після цього у грудні 2022 року була опублікована Національна стратегія систем охорони здоров'я на 2023-2030 роки, яка містила розділ, спеціально присвячений цифровій охороні здоров'я. На момент нашого аудиту відповідний план дій готувався. Протягом 2024 року Міністерство охорони здоров'я має намір опублікувати нову Стратегію цифрової охорони здоров'я та даних про здоров'я на період до 2030 року.

У Польщі посилання на «управління ІТ у сфері охорони здоров'я» були включені до Національної стратегічної програми політики охорони здоров'я на 2014-2020 роки, опублікованої в липні 2015 року. Остання стратегія «Здорове майбутнє. Стратегічні рамки розвитку системи охорони здоров'я на 2021-2027 роки з перспективою до 2030 року», прийнята в грудні 2021 року, містить окремий розділ про електронну охорону здоров'я. Програма розвитку електронної охорони здоров'я на 2022-2027 роки вказує на інвестиції та реформи, необхідні для реалізації стратегії «Здорове майбутнє» [4].

Варто відзначити, що ЄС надав державам-членам технічну та фінансову підтримку для сприяння цифровізації їхніх систем охорони здоров'я. Ця підтримка фінансувалася кількома програмами ЄС, якими керували різні генеральні директорати, та реалізовувалася через різні форми управління. Європейська Комісія переважно використовувала Мережу електронної охорони здоров'я для надання рекомендацій щодо програм ЄС, що пропонують фінансову та технічну підтримку для цифровізації охорони здоров'я.

Отже, цифровізація охорони здоров'я в межах Європейського Союзу є невід'ємною складовою ширшої політики цифрового десятиліття до 2030 року. Вона сприяє підвищенню ефективності державного управління, розширенню прав пацієнтів і зміцненню стійкості системи охорони здоров'я до глобальних викликів. Приклади Іспанії, Мальти та Польщі демонструють, що національні стратегії цифрової охорони здоров'я можуть ефективно поєднувати європейські стандарти з національними пріоритетами розвитку. Водночас подальше вдосконалення нормативного регулювання, захист персональних даних і забезпечення взаємодії між державними інформаційними системами залишаються ключовими умовами для успішної реалізації концепції Європейського простору даних про охорону здоров'я.

## References

1. Kwilinski, A., Szczepanska-Woszczyzna, K., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2024). Digital public services: catalysts for healthcare efficiency. *www.sciencedirect.com*. Retrieved from: <https://surl.li/zmajzo> [in English]
2. Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030. (n.d). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj>[in English]
3. Electronic cross-border health services. (n.d). *health.ec.europa.eu*. Retrieved from: [https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/digital-health-and-care/electronic-cross-border-health-services\\_en](https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/digital-health-and-care/electronic-cross-border-health-services_en) [in English]
4. Digitalisation of healthcare EU support for member states effective overall, but difficulties in using EU funds. (n.d.). (2024). *www.eca.europa.eu*. Retrieved from: <https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2024-25> [in English]

### EUROPEAN EXPERIENCE IN DIGITAL TRANSFORMATION OF HEALTHCARE SYSTEMS

*The materials present an analysis of the digital transformation of healthcare systems in the European Union in the context of the implementation of e-government initiatives. Particular attention is paid to the creation of the European Health Data Space (EHDS) and the MyHealth@EU platform, which provide cross-border exchange of medical data. The national digital healthcare strategies of Spain, Malta and Poland are analyzed as examples of the integration of European policies into national systems. It is shown that the digitalization of healthcare services contributes to increased accessibility, reduced administrative costs and improved quality of healthcare, but requires further harmonization of the legal framework and technological standards within the EU.*

**Keywords:** digitalization of healthcare, e-government, eHealth; European Union, MyHealth@EU, European Health Data Space.

#### Відомості про авторів / Information about the authors

Ірина Габро, к. політ. наук, доцент кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики, Факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: gabro@chmnu.edu.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8215-7615>.

Iryna Habro, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Department of International Relations and Foreign Policy, Faculty of Political Sciences, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: gabro@chmnu.edu.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8215-7615>.

Сергій Отреп'єв, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: sergejotrepjev@gmail.com.

Serhii Otrepiev, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: sergejotrepjev@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.13

Лариса Курносенко

## SHUTDOWN-КРИЗА В США: НАСЛІДКИ ДЛЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ УКРАЇНИ

*Матеріали представляють аналіз сучасного феномена shutdown як механізму бюджетної дестабілізації та показника інституційної напруги між гілками влади. З'ясовано, що у 2023-2025 роках загроза припинення роботи уряду набула системного характеру і стала інструментом міжпартійного тиску. Наголошено на тому, що shutdown не є технічною зупинкою уряду, а виступає формою політичного торгу, яка відображає глибину інституційних конфліктів та поляризацію американського суспільства.*

**Ключові слова:** криза фінансування, shutdown, державне управління, влада, США.

Упродовж останніх років феномен shutdown посів особливе місце в політичному житті Сполучених Штатів, перетворившись із бюджетної формальності на повноцінний інструмент боротьби за владу. Події 2023-2025 років, позначені тривалими суперечками між Конгресом і адміністрацією президента щодо фінансування урядових програм, допомоги Україні та дотримання боргової стелі, засвідчили, що shutdown дедалі частіше використовується як засіб політичного тиску й механізм змагання партійних стратегій. За своєю суттю він виходить за межі суто адміністративного процесу, відображаючи глибші конфлікти цінностей, пріоритетів і бачення державного розвитку. У цьому контексті аналіз shutdown як форми політичної конкуренції дозволяє не лише простежити еволюцію взаємодії між гілками влади, а й оцінити його вплив на ефективність функціонування державних інститутів і довіру громадян до системи управління.

Механізм ухвалення рішень щодо фінансування уряду в Конгресі США базується на системі щорічних асигнувань, які затверджуються у формі дванадцяти окремих актів (законів), кожен з яких відповідає за фінансування певних секторів державного управління. Цей процес передбачає двоступеневу процедуру – спершу Конгрес ухвалює бюджетну резолюцію, що визначає загальні межі доходів і видатків, а потім – конкретні акти про асигнування. Якщо угоди не досягнуто до початку нового фінансового року (1 жовтня), Конгрес може тимчасово продовжити фінансування Уряду. Особливістю цієї системи є поєднання політичної гнучкості та фінансової дисципліни: жоден федеральний орган не може здійснювати витрати без попереднього схвалення Конгресу, що має на меті запобігання бюджетному дефіциту та несанкціонованому борговому навантаженню. Така модель забезпечує парламентський контроль над урядом, але водночас створює ризики політичного блокування, коли ухвалення бюджету використовується як інструмент міжпартійного протистояння.

Міжпартійне протистояння у процесі ухвалення бюджету в США є однією з ключових ознак політичного механізму, що зумовлює виникнення shutdown. Демократична та Республіканська партії, маючи різні ідеологічні орієнтири щодо ролі держави, соціальних витрат і податкової політики, часто використовують бюджет як інструмент для демонстрації своєї політичної ідентичності. Для демократів пріоритетом традиційно є підтримка соціальних програм, охорони здоров'я та кліматичної політики, тоді як республіканці наполягають на скороченні видатків і зміцненні оборонного бюджету. У таких умовах бюджетні переговори перетворюються на арену стратегічного торгу, де кожна сторона прагне нав'язати власний порядок денний і мобілізувати електорат. Поляризація політичного поля, посилена впливом медіа та соціальних мереж, унеможливує досягнення компромісу, а відтак – створює умови, за яких shutdown стає формою політичного сигналу і символом принциповості партій, навіть ціною тимчасового паралічу державних інституцій.

У класичному сенсі shutdown – це призупинення роботи федеральних органів влади США через відсутність фінансування, тобто коли Конгрес не надає належних асигнувань. Внаслідок цього урядові агентства (за винятком функцій, пов'язаних із захистом життя чи майна) змушені зупинити більшість діяльності та відправити персонал у неоплачувані відпустки або тимчасово призупинити виплати. Такі приписи впливають із положень Antideficiency Act [1], який забороняє федеральним відомствам створювати зобов'язання чи

проводити витрати у відсутності асигнувань з боку Конгресу.

Закон має давнє походження (вперше ухвалений у 1884 році) і був доповнюваний у XX столітті, аби системно унормувати бюджетні прогалини та зобов'язання уряду.

При цьому юридична практика й інтерпретація цього закону – зокрема висновки Генерального прокурора США 1980-1981 років – надали йому силу зупиняти більшість функцій уряду [2].

У теоретичному полі політичної науки shutdown часто інтерпретується через призму раціонального вибору та теорії ігор. З цього погляду політичні актори (члени Конгресу, президент, керівники партій) оцінюють витрати й вигоди, пов'язані з застосуванням shutdown як інструменту тиску під час бюджетних переговорів. Зокрема, shutdown виступає елементом політичного торгу, у якому партії прагнуть максимально вигідних умов – наприклад, поступок у фінансуванні чи політичних преференцій [3]. У такому контексті зміщення дефайну, загрози зупинки роботи уряду чи фактична її реалізація стають частиною стратегічної взаємодії, де кожна сторона прагне змусити опонента піти на поступки першою. Теоретична база таких моделей часто спирається на класичні теорії раціонального вибору, які трактують політичних агентів як розрахункових і конкурентно налаштованих.

Однак, для повноти аналізу доцільно долучити теорії, які акцентують не лише на індивідуальних стратегіях, але й на структурних та інституційних обмеженнях. Теорія політичного менеджменту (political management / agenda-setting) трактує shutdown як інструмент формування порядку денного: партії чи уряд можуть використовувати загрозу фінансового паралічу, аби акцентувати увагу суспільства й медіа на певних темах (наприклад, оборона, імміграція, соціальні програми) й стиснути простір для інші ініціатив [4]. У такому підході shutdown не лише засіб тиску, але й засіб конструювання публічності та дискурсу.

Нарешті, з позицій інституційної економіки, shutdown розглядається як прояв дисфункції між гілками влади в умовах незбалансованих повноважень та слабких бюджетних санкцій [5]. Інституції, які формують порядок бюджетного процесу, не завжди здатні забезпечити механізми примусу чи автоматичного продовження фінансування – це створює поле для політичних конфліктів і маневрів. У цій перспективі shutdown є не випадковим збігом, а закономірним наслідком конфронтаційної архітектури американської політичної системи, де президент і Конгрес володіють автономними позиціями й інструментами впливу.

Перший великий shutdown у сучасній історії США відбувся у 1995-1996 роках і став знаковим прикладом політичного протистояння між президентом-демократом Біллом Клінтоном і республіканською більшістю в Конгресі, очолюваною спікером Палати представників Ньютом Гінгрічем. Приводом стала відмова президента погодитися з пропозиціями республіканців щодо скорочення соціальних програм, Medicare і витрат на охорону здоров'я. Протистояння тривало 27 днів і паралізувало роботу багатьох федеральних агентств, спричинивши затримки у виплатах зарплат і зупинку національних парків. Цей shutdown став класичним прикладом політичної боротьби за бюджет як за ідеологічний документ – не лише за фінансові показники, а й за соціальну модель держави. У підсумку, громадська думка схилилася на бік президента, що посилювало його позиції напередодні переобрання 1996 року. Водночас для республіканців він став уроком меж застосування shutdown як інструменту тиску.

Наступний визначальний епізод – shutdown 2013 року, коли Республіканська партія, особливо її фракція «Tea Party», відмовилася голосувати за фінансування уряду, вимагаючи відкласти або скасувати впровадження реформи охорони здоров'я, відомої як «Obamacare». Ця 16-денна зупинка уряду коштувала економіці США понад 24 мільярди доларів за оцінками Standard & Poor's, а сотні тисяч працівників федеральних установ були відправлені у вимушені відпустки. Проте, як показав подальший аналіз, політична вигода від такого кроку виявилася сумнівною: суспільна підтримка республіканців різко впала, тоді як адміністрація Б. Обами закріпилася в позиції «захисника стабільності». Цей кейс став прикладом того, як shutdown використовується як засіб тиску у боротьбі за формування політичного порядку денного, але водночас демонструє ризики для тих, хто ініціює блокування – адже електорат схильний покладати відповідальність за дестабілізацію на опозиційну сторону.

Shutdown 2018–2019 років став найдовшим в історії США – він тривав 35 днів і виник через відмову Конгресу схвалити 5,7 мільярдів доларів на будівництво стіни на кордоні з Мексикою, яку президент Дональд Трамп зробив символом своєї передвиборчої програми. Це протистояння перетворилося на політичне шоу, у якому кожна сторона намагалася продемонструвати рішучість і непоступливість. Президент апелював до потреб національної безпеки та захисту американських робочих місць, тоді як демократи позиціонували себе як захисники прав людини і раціонального використання бюджетних коштів. Відсутність компромісу призвела до часткового паралічу федерального уряду, який торкнувся майже 800 тисяч працівників. У підсумку Д. Трамп був змушений відновити роботу уряду без отримання необхідного фінансування, а конфлікт продемонстрував, як shutdown може стати елементом політичного піару, інструментом поляризації та мобілізації електорату, а не лише переговорною стратегією.

Сучасний період (2023-2025 роки) позначений новою хвилею бюджетних суперечок, що розгортаються в

умовах глобальних криз і політичної фрагментації. Конгрес США неодноразово опинявся на межі зупинки фінансування уряду. Головними точками конфлікту стали питання військової та фінансової допомоги Україні, Ізраїлю й Тайваню, а також внутрішні дебати щодо міграційної політики й соціальних витрат. У 2025 році, на тлі президентської кампанії, ризик нового shutdown набув особливого політичного значення – він став індикатором глибокої партійної поляризації та втрати довіри між гілками влади. Для республіканців загроза shutdown є способом продемонструвати жорсткість і вимагати зниження витрат, тоді як демократи розглядають його як загрозу стабільності державних інститутів. Таким чином, сучасний shutdown – це вже не лише бюджетна криза, а симптом системної політичної конкуренції, що перетворює фінансування уряду на арену стратегічного протистояння і формує новий тип кризового управління в американській демократії.

На відміну від президентської моделі США, у більшості парламентських систем світу, зокрема у Канаді, Великій Британії, Австралії та більшості країн Європейського Союзу, shutdown як явище є неможливим через іншу логіку бюджетного процесу. У парламентських демократіях уряд і парламент належать до однієї політичної більшості, тому ухвалення бюджету є питанням внутрішньої координації, а не міжінституційного протистояння. Якщо парламент не затверджує бюджет, це не призводить до зупинки фінансування державних органів, а лише тягне за собою політичні наслідки – зокрема, висловлення вотуму недовіри уряду або оголошення дострокових виборів. Крім того, у цих країнах діють норми автоматичного продовження фінансування, які дозволяють зберігати функціонування ключових державних інституцій навіть за відсутності нового кошторису.

Для порівняння, у США жорстке розділення гілок влади між Конгресом і Президентом створює постійну можливість конфлікту щодо фінансових повноважень. Конституція США надає Конгресу виключне право ухвалювати асигнування, тоді як виконавча влада не має інструментів автоматичного фінансування без схвалення законодавців. Тому будь-яке затримання ухвалення продовження фінансування призводить до фактичної зупинки частини урядових структур. Ця особливість, з одного боку, є механізмом стримувань і противаг, а з іншого – постійним ризиком політичної дестабілізації, оскільки кожна сторона може використати бюджет як поле для стратегічного шантажу.

Таким чином, shutdown у США став унікальним політичним феноменом, що поєднує в собі конституційну традицію незалежності гілок влади та сучасну практику партійної конкуренції. Якщо у Великій Британії чи Канаді затримка бюджету означає зміну уряду, то в США вона може призвести до тимчасового паралічу держави без зміни політичної конфігурації. Це перетворює бюджетний процес на арену боротьби за символічний контроль над державою: хто визначає пріоритети витрат – той формує політичний порядок денний. У цьому сенсі shutdown є не лише технічним наслідком недофінансування, а символом американського способу розподілу влади, у якому політичний торг набуває конституційного виміру.

Уся система законодавчого ухвалення допомоги Україні у 2022-2025 роках розгорталася на тлі періодичних shutdown і загрози припинення роботи федерального уряду США, що стали невід'ємною частиною американського бюджетного процесу. Кожен пакет підтримки ухвалювався в умовах міжпартійних переговорів і тимчасових рішень про фінансування, коли Конгрес балансував між ризиком припинення фінансування і потребою забезпечити зовнішні зобов'язання.

Сучасний shutdown (жовтень 2025 року) для України означає не лише тимчасову технічну кризу у фінансуванні федерального уряду США, а й появу нових ризиків у системі зовнішньої підтримки, на які спирається українська економіка та сектор безпеки. Затримка ухвалення бюджету Конгресом і суперечки між партіями щодо пріоритетів фінансування – зокрема програм військової та макрофінансової допомоги Україні, Ізраїлю та Тайваню – створюють паузу у здійсненні американських асигнувань, що впливає на графіки постачання озброєнь і виділення коштів через USAID чи Світовий банк. Для української державної політики цей shutdown є сигналом необхідності диверсифікації джерел зовнішньої підтримки, формування системи резервного планування на випадок затримок міжнародного фінансування та посилення дипломатичної роботи з Конгресом і американськими агентствами. З політичної точки зору, ситуація демонструє, що навіть стратегічні партнери України не є імунними до внутрішньополітичних криз, а отже, довгострокова стійкість українського бюджету має все більше спиратися на внутрішні механізми мобілізації ресурсів, фінансову автономію та розбудову інституційної спроможності.

## References

1. United States Code. Title 31, Subchapter II – Antideficiency Act, 31 U.S.C. §§ 1341–1342, 1511–1519. In: *United States Statutes at Large*, Pub. L. 97-258, 96 Stat. 923 (Sept. 13, 1982). [www.govinfo.gov](https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-96/pdf/STATUTE-96-Pg877.pdf). Retrieved from: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-96/pdf/STATUTE-96-Pg877.pdf> [in English].
2. Harvard law expert explains federal government shutdowns. (n.d.). [hls.harvard.edu](https://hls.harvard.edu). Retrieved from: <https://hls.harvard.edu/today/harvard-law-expert-explains-federal-government-shutdowns/> [in English].

3. Buehlmann, M.M. (2024). Let's Shutdown the Government: An Instructional Game. *Journal of Political Science Education*, (pp. 1-11). Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/15512169.2024.2421193> [in English].
4. Ali, S.N., Bernheim, B.D., Bloedel, A.W., & Console Battilana, S. (2022). *Who Controls the Agenda Controls the Polity*. Retrieved from: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.01263> [in English].
5. Wang, S.S.-H., Cervas, J., Grofman, B., & Lipsitz, K. (2021). *A systems framework for remedying dysfunction in U.S. democracy*. Retrieved from: <https://surl.li/imcxsn> [in English].

**DOI 10.34132/mspc2025.02.13.13**

**Larysa Kurnosenko**

**SHUTDOWN-CRISIS IN THE USA: IMPLICATIONS FOR THE SYSTEM OF INTERNATIONAL FINANCIAL SUPPORT FOR UKRAINE**

*The materials present an analysis of the modern phenomenon of shutdown as a mechanism of budgetary destabilization and an indicator of institutional tension between the branches of government. It is found that in 2023-2025 the threat of government shutdown has acquired a systemic character and has become an instrument of inter-party pressure. It is emphasized that shutdown is not a technical shutdown of the government, but a form of political bargaining that reflects the depth of institutional conflicts and polarization of American society.*

**Keywords:** *financing crisis, shutdown, public administration, government, USA.*

**Відомості про автора / Information about the author**

Лариса Курносенко, кандидат економічних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук, Інституту публічної служби та управління, Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна. E-mail: [lara\\_w@ukr.net](mailto:lara_w@ukr.net), orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2309-695X>.

Larysa Kurnosenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Social and Human Sciences, Institute of Public Service and Management, National University «Odesa Polytechnic», Odessa, Ukraine. E-mail: [lara\\_w@ukr.net](mailto:lara_w@ukr.net), orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2309-695X>.

© Л. Курносенко

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.14

*Wang Hongyan*

## GLOBALIZATION AND GOVERNANCE: THE INTERCONNECTION OF CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

*The theses explore the relationship between globalization and governance, consider the key challenges facing organizations and states in the context of globalization, as well as the opportunities that open up through effective governance. Particular attention is paid to the transformation of governance practices in response to global changes, examples from international experience, and the role of governance in shaping global development strategies.*

**Keywords:** *globalization, governance, international supply chains, standardization, adaptation, public governance.*

Globalization is the process of integrating national economies, cultures, technologies, and political systems into a global system. One of the key consequences of this process is the transformation of governance practices that must adapt to new operating conditions. Management, in turn, plays a central role in ensuring effective interaction between the local and global levels, contributing to both the successful functioning of business and the sustainable development of states.

First of all, it is worth paying attention to the peculiarities of the impact of globalization on management, in particular regarding:

– Personnel management, since in the modern globalized world, companies are increasingly working with a multicultural workforce. This requires managers not only to master intercultural communication, but also to have a deep understanding of cultural characteristics, norms of behavior, traditions and mentality of employees. An illustrative example is the Google corporation, which actively takes into account cultural differences in its HR policy, implementing programs of inclusion, mentoring and adaptation for employees from different countries. This policy helps to reduce conflict in teams and increase productivity. It is also worth noting that in Europe, globalization has significantly influenced personnel policy in the public sector, in particular, in EU countries the importance of intercultural competence, multilingualism and inclusiveness in the work of state institutions is growing. It is worth mentioning the experience of Sweden, where local authorities actively involve civil servants with diverse cultural backgrounds [6]. The country has implemented a policy of “equal representation” in municipal structures, as well as adaptation programs for migrants in the field of public administration. This helps to increase the efficiency of serving citizens in a multicultural environment [2]. Indicative in this regard are the changes taking place in China. The processes of globalization in China have led to a change in approaches to personnel policy in the public sector. This is especially noticeable in megacities and free trade zones, where the authorities cooperate with foreign specialists, international organizations and attract personnel with international education. For example, in the city of Shanghai, within the framework of the Shanghai Pilot Free Trade Zone project, local governments have created a system of incentives to attract foreign experts to manage urban, environmental and economic projects. The procedures for issuing residence permits have been simplified, cross-cultural training programs have been introduced for civil servants, which has improved communication and the efficiency of the administration in a global environment [7];

– Operational management, since globalization significantly complicates operational processes, in particular supply chain management. Companies are forced to coordinate the activities of suppliers, manufacturers and distributors in different countries with different legal systems, levels of infrastructure development and business cultures. For example, Apple uses a global supply chain, where components are manufactured in China, Japan, South Korea, and final assembly takes place in Vietnam or India. Such a structure requires a high level of logistical planning and risk management. In China, operational activities have undergone significant modernization under the influence of globalization, especially in logistics, customs administration and infrastructure planning. During the implementation of the Belt and Road Initiative, municipalities of cities such as Chongqing or Xi'an coordinated large-scale infrastructure projects in partnership with other countries [4]. Local authorities have developed new operational mechanisms to ensure the logistics of transcontinental railway routes to Europe, adapting local regulations to international standards in the field of customs, security and transport. It is worth noting that globalization processes have complicated the operational

activities of authorities, especially in terms of managing infrastructure projects implemented with the participation of international partners and in accordance with EU standards. In Poland, as part of cooperation with the EU, local authorities of some cities have modernized public transport, receiving funding from the European Regional Development Fund. The implementation of the project required the municipality to comply with public procurement procedures, environmental standards, and technical harmonization with EU directives [3];

– Financial management, as global companies are increasingly faced with the need to adapt financial statements to the standards of different countries, maintain accounting in multiple currencies, and comply with international and national tax legislation. The international company Nestlé must maintain accounting in accordance with the requirements of both International Financial Reporting Standards (IFRS) and the local legislation of the countries where it operates. It is worth noting that the strengthening of globalization processes requires European municipalities to comply with international standards of transparency, reporting and budget planning, especially when using EU funds or foreign investments. China is not left out of these trends: given the expansion of international cooperation, local governments of the country are increasingly participating in financing international projects, issuing bonds, reporting according to international standards [5];

– Public administration, as globalization affects not only the corporate sector, but also the public sphere. There is a growing need for policy coordination with other countries, participation in international organizations, and harmonization of legislation. For example, the European Union demonstrates an example of deep integration of member states, where internal policies in many areas – from agriculture to migration – are formed in close interaction with external factors [1].

It is impossible to deny the significant influence of the sphere of management on the peculiarities of the course of globalization processes, in particular:

1) intensification of the formation of global strategies, since most modern companies play an active role in the development of globalization, independently creating models of entering international markets, choosing partners, adapting products to local characteristics. A vivid example is Starbucks, which has developed a strategy of “glocalization”, combining a global brand with local tastes and design of coffee shops in accordance with the cultural preferences of each country;

2) increased standardization of management processes through the prism of unification of production processes, quality control, HR policies, IT systems. This allows to achieve the desired effect of scale and cost reduction. At one time, Toyota introduced the Toyota Production System, which became the basis for standardizing production processes at the company's factories around the world;

3) the need to adapt to changes in a timely manner, as the global environment is constantly changing: political risks, changing consumer preferences, technological breakthroughs, etc. As a result, management systems must be flexible and open to change. For example, the COVID-19 pandemic has forced many companies (e.g. Microsoft, Amazon) to reconsider their approaches to remote work, digital transformation, and cybersecurity.

Thus, globalization and governance are in close interaction, which is only increasing every year. Globalization processes are shaping a new reality for business, public administration and social development, requiring a rethinking of approaches to leadership and decision-making. On the one hand, globalization creates a number of new challenges. Among them are the need to adapt to cultural diversity, take into account differences in legal systems, combat transnational risks (such as economic crises, migration processes, cyber threats), as well as growing competition in the global market. These challenges force organizations and states to look for new management models that combine flexibility with predictability.

On the other hand, globalization opens up significant opportunities:

- entering new markets and attracting international investments;
- optimizing production processes and reducing costs through global supply chains;
- exchanging innovations and technologies;
- attracting highly qualified personnel from around the world;
- strengthening international cooperation in the fields of science, education, medicine and ecology.

In this context, effective management in a globalized world requires not only a high level of professional training, but also strategic thinking, flexibility to change, the ability to adapt and mastery of intercultural communication. Leaders must be able to make decisions in conditions of ambiguity and uncertainty, act proactively, taking into account both local and global factors of influence. There is also a growing need for ethical and socially responsible management, which takes into account the interests not only of shareholders, but also of broader communities: employees, consumers, communities, the environment. Successful organizations of the future are those that not only work effectively in a global environment, but are also able to harmoniously integrate global values into the local context. As a result, only under the conditions of adaptive, innovative and culturally sensitive management, states and organizations will be able not only to survive, but also to achieve sustainable development in conditions of constant

global transformations. Globalization carries both threats and prospects, but it is the quality of governance that determines whether these prospects can be realized for the benefit of society, the economy, and humanity as a whole.

#### References

1. Andriash, V.I. (2023). Osnovni peredumovy reformuvannya publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii [The main prerequisites for public administration reform in the context of globalization]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dniprovsky scientific journal of public administration, psychology, law*, 2, (pp. 27-31) [in Ukrainian].
2. Henderna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: zahalni pryntsypy ta naikrashchi praktyky [Gender Policy of the European Union: General Principles and Best Practices]. (n.d.). (2023). [www.icps.com.ua](http://www.icps.com.ua). Retrieved from: [https://www.icps.com.ua/assets/uploads/files/genderna\\_pol\\_tika\\_s.pdf](https://www.icps.com.ua/assets/uploads/files/genderna_pol_tika_s.pdf) [in Ukrainian].
3. Didyk, V. (2007). *Pravove rehuliuвання transportnykh korydoriv v Yevropeiskomu Soiuzi ta v Ukraini [Legal Regulation of Transport Corridors in the European Union and in Ukraine]* [in Ukrainian].
4. ChU, Ch. (2024). Stratehiia «odyn poias, odny shliakh» u mizhnarodnykh vidnosynakh: istorychne pidgruntia ta rezultaty [The «One Belt, One Road» Strategy in International Relations: Historical Background and Results]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration Issue*, 4 (76). Retrieved from: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4571> [in Ukrainian].
5. Shvachka, V. (2024). Finansovi stratehii mizhnarodnykh kompanii v umovakh hlobalizatsii [Financial Strategies of International Companies in the Context of Globalization]. *Master's thesis*. Kyiv: KNEU im. Vadyma Hetmana, F-t mizhnar. ekonomiky i menedzhmentu. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42943> [in Ukrainian].
6. Shvetsiia: feministychna zovnishnia polityka feministychnoho uriadu [Sweden: Feminist Foreign Policy of a Feminist Government]. (n.d.). (2023). [genderindetail.org.ua](http://genderindetail.org.ua). Retrieved from: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/feminism-in-detail/shvetsiya-feministichna-zovnishnya-politika-feministichnoho-uryadu.html> [in Ukrainian].
7. Shanghai Pilot Free Trade Zone. (n.d.). (2023). [en-shftz.pudong.gov.cn](http://en-shftz.pudong.gov.cn). Retrieved from: <https://en-shftz.pudong.gov.cn/> [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.14

Ван Хунянь

#### ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ

В тезах досліджується взаємозв'язок між глобалізацією та управлінням, розглядаються ключові виклики, які постають перед організаціями та державами в умовах глобалізації, а також ті можливості, які відкриваються завдяки ефективному управлінню. Особлива увага приділяється трансформації управлінських практик у відповідь на глобальні зміни, прикладам з міжнародного досвіду, а також ролі управління щодо формування стратегій глобального розвитку.

**Ключові слова:** глобалізація, управління, міжнародні ланцюжки постачання, стандартизація, адаптація, публічне управління.

#### Відомості про авторів / Information about the authors

Ван Хунянь, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: [uscec@163.com](mailto:uscec@163.com), [orcid: https://orcid.org/0009-0007-2033-4656](https://orcid.org/0009-0007-2033-4656).

Wang Hongyan, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: [uscec@163.com](mailto:uscec@163.com), [orcid: https://orcid.org/0009-0007-2033-4656](https://orcid.org/0009-0007-2033-4656).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.15

Вікторія Андріяш  
Антон Кирпота

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

*Тези представляють теоретичний аналіз, присвячений дослідженню ролі цифровізації в умовах війни та тимчасової окупації громад України. Вони окреслюють основні виклики, з якими зіткнулися органи місцевого самоврядування під час втрати документів, архівів, систем електронного документообігу та каналів комунікації, цифрові рішення, що допомагають відновити управлінську діяльність, практичні приклади впровадження електронних платформ та важливість цифрових архівів для збереження культурної пам'яті, ідентичності громади та документування злочинів агресора.*

**Ключові слова:** цифрова трансформація, місцеве самоврядування, інформаційні технології, цифрові платформи, комунікація влади і громади.

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, особливо на тимчасово окупованих територіях, однією з найгостріших проблем для місцевого самоврядування стала втрата доступу до критичних інформаційних ресурсів. Це включало документообіг, системи електронної взаємодії, канали комунікації з мешканцями та управлінську документацію. Така ситуація значно ускладнила виконання базових адміністративних функцій, зокрема надання послуг, ведення обліку, кадрового діловодства та підтримання послідовності розпорядчих дій. Відсутність стабільного зв'язку з жителями не лише унеможливила оперативне інформування населення, а й зірвала евакуаційні заходи, координацію дій між органами влади та зворотний зв'язок з громадськістю. У цих умовах цифрові рішення стали невід'ємною частиною підтримки життєздатності громад. Місцеве самоврядування, навіть перебуваючи в умовах окупації, було змушене шукати альтернативні шляхи функціонування через використання захищених каналів зв'язку, хмарних сервісів та цифрових платформ.

Зі створенням військових адміністрацій або відновленням діяльності органів самоврядування на підконтрольній Україні території, пріоритетом стало відновлення доступу до електронної пошти, цифрових носіїв (флешок, хмарних сервісів) та іншої інформації. В окремих випадках критичну роль відіграло перевезення посадовцями службових пристроїв, на яких зберігалася важлива інформація.

Наступним кроком стало створення або оновлення офіційних веб-сайтів громад, що дозволяє не лише інформувати населення, а й забезпечити прозорість, звітність та відповідність законодавчим вимогам щодо оприлюднення відкритих даних. Такі ресурси зазвичай містять форми для звернень, петицій, контактну інформацію та інші інструменти для взаємодії з жителями. Важливе значення має призначення відповідальної особи з питань цифрового розвитку – так званого цифрового лідера громади. Це відповідає рекомендаціям Кабінету Міністрів України (постанова №56 від 30.01.2019 року) і передбачає створення окремого структурного підрозділу або визначення відповідального працівника [3].

Крім того, доцільним кроком є розробка та впровадження місцевої програми інформатизації на кількарічний період. Програма охоплює фінансування підтримки цифрових ресурсів (веб-сайтів, службової техніки, е-демократичних сервісів), електронного документообігу, навчання персоналу, зокрема цифрових лідерів. Такі програми часто є складовими Національної програми інформатизації й орієнтовані на створення умов для розвитку інформаційного суспільства [1].

Цифровізація в умовах тимчасової окупації стала основним каналом зв'язку між владою та жителями, забезпечивши інформаційну присутність навіть без фізичного доступу. Найбільш популярними платформами залишаються Telegram-канали, які через функцію анонімного підписання та опитування забезпечують безпеку учасників. Важливу роль також відіграють сторінки громад у Facebook – для звернень, трансляцій, відеозвітів та інформування громадян, які залишили окуповані території [2].

Значну увагу слід приділяти розвитку електронної демократії. Платформи на кшталт E-DEM і «СВОІ», підтримувані в межах швейцарсько-української програми EGAP, надають змогу громадянам брати участь у місцевому самоврядуванні через петиції, звернення, участь у громадському бюджеті та інші цифрові інструменти. Наприклад, у 2024 році у громадах Херсонщини в партнерстві з Фондом Східна Європа було створено сайти ЦНАПів, чат-боти у Viber та Telegram, що значно підвищило ефективність комунікації.

Цифрові інструменти також сприяють збереженню культурної ідентичності громади під час окупації. Створення цифрових архівів, онлайн-заходів, відеоісторій та збору свідчень допомагає підтримувати пам'ять про спільні переживання, зберігати спадщину та зміцнювати солідарність.

Крім того, органи місцевого самоврядування повинні сприяти фіксації наслідків війни, допомагати громадянам подавати заяви до Реєстру пошкодженого майна та Міжнародного реєстру збитків. Збір доказів, у тому числі через OSINT-аналіз відкритих джерел, допомагає документувати факти злочинів, порушень прав, знищення інфраструктури та інші наслідки агресії. Яскравим прикладом таких зусиль стало розслідування журналістів Kyiv Independent і Truth Hound у фільмі «Тіні на лівому березі», який документує воєнні злочини в селищі Горностаївка на Херсонщині. Усі зібрані матеріали мають зберігатися на хмарних сервісах з резервними копіями, щоб забезпечити їхню цілісність і доступність [4].

У нинішніх умовах війни цифрова трансформація є не лише технічним оновленням, а життєво необхідною стратегією для забезпечення функціонування влади на окупованих територіях. Вона гарантує безперервність управління, доступ до послуг, збереження комунікації та документування злочинів агресора.

Таким чином, цифрові технології – це не просто інструменти, а стратегічна основа для забезпечення життєздатності місцевого самоврядування в умовах воєнних викликів. Вони виступають ключовими засобами збереження інституційної пам'яті, відновлення управлінської спроможності та забезпечення безперервності публічних сервісів. Цифровізація дозволяє органам влади, навіть у надзвичайно складних умовах тимчасової окупації, не лише зберігати зв'язок із громадянами, але й підтримувати базові процеси самоврядування, звітування та взаємодії з державними структурами. Це створює підґрунтя для ефективного повернення до повноцінного функціонування одразу після деокупації. Більше того, цифрові інструменти сприяють збереженню колективної пам'яті та ідентичності громади через цифрові архіви, відео історії, онлайн-активності. Вони підтримують емоційний, культурний і соціальний зв'язок між мешканцями та їхньою територією, навіть коли фізичний контакт неможливий. Цифрові платформи, е-сервіси та засоби е-демократії водночас формують нову культуру публічного управління, що базується на відкритості, залученні громади та прозорості. Це важливо не лише для поточного управління, а й для відновлення довіри після звільнення територій, адже технології демонструють здатність держави та громад діяти ефективно навіть в екстремальних умовах. Крім того, саме через цифрові засоби відбувається фіксація злочинів агресора, що є надзвичайно важливою складовою майбутньої правової відповідальності та відшкодування збитків. Зібрані цифрові докази мають значення не лише в контексті національного правосуддя, а й для міжнародних судових процесів. Отже, цифрова трансформація – це не тимчасове рішення, а фундаментальний напрям стійкості та відновлення державності. Вона забезпечує надійні механізми управління, захисту прав, комунікації та репрезентації інтересів громадян, формуючи основу для постконфліктного відновлення, реформ і модернізації місцевого самоврядування. У довгостроковій перспективі цифрові технології відіграватимуть ключову роль у побудові сучасної, інклюзивної та стійкої моделі публічного управління в Україні.

## References

1. Zvit pro stan informatyzatsii ta vykonannya haluzevykh, rehionalnykh prohram, proektiv, robit z informatyzatsii, prohram, proektiv, robit z informatyzatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia, zavdan, proektiv, robit z informatyzatsii Natsionalnoi prohramy informatyzatsii za 2024 rik [Report on the status of informatization and implementation of sectoral, regional programs, projects, informatization works, programs, projects, informatization works of local self-government bodies, tasks, projects, informatization works of the National Informatization Program for 2024] (n.d.). *dzplatforma.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/wwwfl> [in Ukrainian].
2. Platforma e-DEM [e-DEM platform]. (n.d.). *egap.in.ua*. Retrieved from: [https://egap.in.ua/project/e\\_dem](https://egap.in.ua/project/e_dem) [in Ukrainian].
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.01.2019 roku No. 56 Pro Deiaki pytannia tsyfrovoho rozvytku [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01/30/2019 No. 56 Some issues of digital development]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
4. «Tini na livomu berezi»: film-rozsliduvannia zhurnalistiv Kyiv Independent za uchastiu dokumentatoriv Truth Hounds [«Shadows on the Left Bank»: an investigative film by Kyiv Independent journalists with the participation of Truth Hounds documentarians]. (n.d.). *truth-hounds.org*. Retrieved from: <https://surl.lu/jbbduk> [in Ukrainian].

**DIGITAL TRANSFORMATION AS AN IMPORTANT TOOL FOR THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-  
GOVERNMENT BODIES OF TEMPORARILY OCCUPIED TERRITORIES OF UKRAINE: CHALLENGES AND  
SOLUTIONS**

*The theses present a theoretical analysis devoted to the study of the role of digitalization in the conditions of war and temporary occupation of communities of Ukraine. They outline the main challenges faced by local self-government bodies during the loss of documents, archives, electronic document management systems and communication channels, digital solutions that help restore management activities, practical examples of the implementation of electronic platforms and the importance of digital archives for preserving cultural memory, community identity and documenting the crimes of the aggressor.*

**Keywords:** digital transformation, local self-government, information technologies, digital platforms, communication between authorities and communities.

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Вікторія Андріяш, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash\_v2017@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash\_v2017@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Антон Кирпота, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: akyrpota@ukr.net.

Anton Kyrpota, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: akyrpota@ukr.net.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.16

Світлана Верба  
Андрій Галицький

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ДОВІРУ: СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК РЕСУРС ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

*Матеріали представляють теоретико-методологічний аналіз концепції публічного управління через довіру, у межах якої соціальний капітал трактується як стратегічний ресурс ефективної державної служби. Показано, що довіра виступає ключовою умовою результативності реформ, легітимності влади та стійкості інститутів публічного управління.*

*Дослідження представляє міждисциплінарний підхід, який поєднує аналіз міжнародних практик довірчого врядування у Фінляндії, Данії, Естонії та Канаді з оцінкою відповідності українських нормативно-правових засад принципам прозорості, доброчесності та підзвітності. Визначено внутрішній і зовнішній виміри соціального капіталу, що формують довірчі відносини між державою і громадянами, та окреслено напрями розвитку довіри через етичне лідерство, відкриті дані, участь громадян і цифрову взаємодію.*

**Ключові слова:** публічне управління, державна служба, соціальний капітал, довіра, доброчесність, відкритість, підзвітність, участь громадян.

Концепція публічного управління через довіру набуває дедалі більшого значення в сучасній науці та практиці державного управління. Її сутність полягає у розумінні, що довіра – це не лише етична чи психологічна категорія, а стратегічний ресурс державного розвитку. Саме вона визначає ефективність інститутів, рівень підтримки реформ, легітимність влади та соціальну згуртованість суспільства. На даний час, предметом дослідження багатьох поведінкових і соціальних наук є таке явище, як соціальний капітал. За визначенням Р. Патнема (інституційний підхід), соціальний капітал – це система норм, зв'язків і взаємної довіри, що полегшує кооперацію громадян у досягненні спільних цілей [1]. Ф. Фукуяма (ціннісний підхід) розглядає його як основу спроможності державних інститутів діяти без надмірного контролю, забезпечуючи добровільну координацію та відповідальність [2]. Соціальний капітал можна розглядати як міждисциплінарну науку та використовувати наступні підходи: соціо-антропологічний, соціологічний, економіко-інституціональний та політологічний. Його також можна розглядати за індивідуалістичним та мережевим підходами.

Сутність соціального капіталу наразі можна розглядати за сучасними концепціями: соціально-інституціональна (Т.Веблен, Д. Бернхем, Дж. Комманс), соціального простору (Т. Лукман, П. Бргер, Дж. Марено), економіки знань (П. Друкер), етатизму (Л. Гумплович), корпоративної соціальної відповідальності та «розумного егоїзму» (Г. Боуег, К. Девіс), заціквлених сторін і корпоративного громадянства (Дж. Барні, Р. Грант, Т. Джонс, Т. Дональдсон).

У сфері публічного управління соціальний капітал має внутрішнє і зовнішнє спрямування. Внутрішнє проявляється у довірі, співпраці та відкритій комунікації серед державних службовців, які формують культуру доброчесності й командної роботи. Зовнішнє – у довірі громадян до інститутів влади, прозорості рішень і готовності співпрацювати з державою. Як наголошує Світовий банк, довіра є системним ресурсом, який підвищує ефективність політик, зменшує адміністративні бар'єри й сприяє сталому розвитку [4]. Там, де є довіра, зникає потреба у надмірному контролі – замість нагляду формується спільна відповідальність.

Відповідно до підходів ОЕСД, довіра до урядових інституцій формується на основі чотирьох характеристик: надійності, відкритості, доброчесності та інклюзивності [3]. Надійність означає стабільність політики і виконання зобов'язань; відкритість – доступ громадян до інформації та прозорість процедур; доброчесність – етичну поведінку службовців і боротьбу з корупцією; інклюзивність – залучення громадян до прийняття рішень через публічні консультації, цифрові платформи й дорадчі органи. Саме поєднання цих принципів створює довірче середовище, у якому держава стає партнером, а не контролером.

Міжнародна практика переконливо демонструє, що довіра є не наслідком, а передумовою реформ. У

Фінляндії, де рівень суспільної довіри перевищує 70 %, реалізовано модель *trust-based governance* [10]. Вона базується на делегуванні повноважень, мінімальному контролю й високій автономії службовців. Уряд діє послідовно, а муніципалітети впроваджують практики спільного проєктування державних послуг – від місцевого транспорту до соціальної підтримки. Це створює відчуття причетності громадян до управлінських рішень.

У Данії активно розвивається система відкритих консультацій через *Public Consultation Portal*, що дозволяє кожному громадянину впливати на законодавчі ініціативи [11]. Подібна модель створює культуру взаємної довіри та забезпечує високий рівень легітимності урядових рішень.

Особливо показовим є приклад Естонії, де довіра до держави формується через технології. Платформа *X-Road* надає громадянам можливість контролювати, які органи влади отримують доступ до їхніх даних [12]. Це забезпечує прозорість, захищеність і відчуття особистої участі у функціонуванні держави. Довіра тут ґрунтується не на формальних перевірках, а на взаємній відкритості.

Канада використовує *Public Trust Index* як індикатор ефективності публічної політики. Рівень довіри громадян щорічно аналізується урядом і стає підставою для коригування державних програм [13]. Як свідчить *Edelman Trust Barometer* (2024), Канада, Фінляндія та Данія посідають провідні місця серед держав, де довіра стала мірилом якості врядування [6].

Дослідження OECD і Світового банку доводять, що без довіри жодна інституційна реформа не є стійкою [3,4]. Саме довіра забезпечує суспільну згоду, знижує ризик опору змінам і дає можливість державі діяти ефективно навіть у періоди кризи.

Запропоновані міжнародні підходи до довірчого врядування органічно узгоджуються з українськими реаліями та нормативно-правовими засадами публічного управління. Вони співзвучні з положеннями Закону України «Про державну службу» (2015) [7], антикорупційного законодавства, *Антикорупційної стратегії України на 2023-2025 роки* [8] та *Концепції розвитку цифрової держави* (КМУ, 2022) [9]. Подібно до практик Фінляндії, Данії, Естонії та Канади, національна модель поступово орієнтується на етичне лідерство, розвиток цифрових інструментів, розширення участі громадян у прийнятті рішень і створення довірчого партнерства між державою та суспільством як основи ефективного врядування.

В українських реаліях довіра є водночас викликом і потенціалом. Попри низький рівень інституційної довіри до центральної влади, суспільство демонструє безпрецедентний рівень горизонтальної довіри – взаємодопомоги та солідарності. Волонтерські рухи, локальні ініціативи, громадські платформи стали прикладами самоорганізації, що змінили уявлення про відносини між громадянами та державою. За даними UNDP Ukraine [5], громади, які впровадили відкриті бюджети, публічну звітність і цифрові консультації, мають суттєво вищий рівень довіри навіть в умовах воєнного стану.

Публічне управління через довіру вимагає нової якості державної служби.

Основними напрямками є:

- формування етичної інфраструктури – впровадження кодексів поведінки, системи наставництва, стандартів прозорості та відповідальності;
- розвиток внутрішнього соціального капіталу – підтримка командної взаємодії, лідерства, орієнтованого на цінності, і психологічної безпеки службовців;
- налагодження партнерських комунікацій між владою і громадянами через консультації, платформи участі, спільне бюджетування та електронні петиції;
- розвиток цифрової довіри – відкриті дані, захист персональної інформації, прозорі механізми ухвалення рішень.

В Україні вже з'являються успішні приклади довірчого врядування. Показовим кейсом є екосистема Prozorro, DOZORRO та Prozorro.Sale, що поєднує державні органи, бізнес і громадськість на принципах відкритості та симетричної прозорості. Громадські організації здійснюють моніторинг державних закупівель, а бізнес працює в умовах чесної конкуренції, де виграє не «свій», а той, хто запропонував найкращі умови.

В Україні, з погляду накопичення соціального капіталу, дуже перспективним напрямком є процеси цифровізації, адже вони дозволяють поліпшити взаємодовіру між державою, бізнесом та громадянами. В процесах цифровізації з 2025 року передбачено створення таких платформ, які б стосувалися електронної взаємодії: для забезпечення задоволеності громадян (громадської безпеки, медичні, транспортні, моніторингу екології), для бізнесу (електронні послуги LegalTech, FinTech, InsurTech з використанням технологій блок-чейн та e-contracting, e-invoicing, e-docflow).

Механізм довіри описується як послідовність: прозорість процедур, сприйняття доброчесності, довіра громадян, підтримка реформ, ефективність політик.

За оцінкою Світового банку, довіра є інституційною інвестицією з відкладеним ефектом. Вона не створюється за наказом, а накопичується через сталість, передбачуваність і доброчесність дій влади. Коли

держава визнає помилки, дотримується слова й діє відкрито, громадяни починають сприймати її не як наглядача, а як партнера. Для усунення помилок в державі запроваджується боротьба з корупцією, взаємодія між державою і місцевим самоврядуванням, залучення громадян для вирішення місцевих проблем, підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. На даний момент в Україні прослідковується значний потенціал накопичення позитивних соціальних відносин.

Соціальний капітал втілюється в соціальних зв'язках. Розвиток соціального капіталу в державній службі України має спиратися на поєднання європейських стандартів відкритості та національних традицій солідарності. Доцільно розробити рамку оцінювання політик довіри, яка включатиме індикатори участі громадян, час надання послуг, частку відкритих даних та рівень задоволеності державними сервісами. Це дозволить перевести довіру з етичної площини в практичну систему моніторингу ефективності врядування.

#### References

1. Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. Retrieved from: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691037387/making-democracy-work> [in English].
2. Fukuyama, F. (2000). *Social Capital and Civil Society*. IMF Working Paper. Retrieved from: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0074.pdf> [in English].
3. Building Trust in Public Institutions. (n.d.). (2021). [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Retrieved from: <https://www.oecd.org/gov/building-trust-in-public-institutions.htm> [in English].
4. Public Sector Reform and Citizen Trust. (n.d.). (2023). [openknowledge.worldbank.org](http://openknowledge.worldbank.org). Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/1a63a41d-7e7f-56b2-b5a5-7a6c6c9f3e74> [in English].
5. Ukraine Country Programme Document 2024-2027. (n.d.). (2024). [www.undp.org](http://www.undp.org). Retrieved from: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-06/Ukraine%20CPD.pdf> [in English].
6. Edelman Trust Barometer 2024: Global Report on Institutional Trust. (n.d.). (2024). [www.edelman.com](http://www.edelman.com). Retrieved from: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer> [in English].
7. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» No. 889-VIII vid 10 hrudnia 2015 roku [Law of Ukraine «On Civil Service» No. 889-VIII of December 10, 2015]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].
8. Antykoruptsiina strategiia Ukrainy na 2023–2025 roky: Zakon Ukrainy No. 332-IX vid 20 chervnia 2023 roku [Anti-Corruption Strategy of Ukraine for 2023–2025: Law of Ukraine No. 332-IX of June 20, 2023]. (n.d.). (2022). [nazk.gov.ua](http://nazk.gov.ua). Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> [in Ukrainian].
9. Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovoi derzhavy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 67-r vid 17 liutoho 2022 roku [Concept for the Development of a Digital State: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 67-r of February 17, 2022]. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-kontseptsii-rozvytku-tyfrovoy-derzhavy-67r> [in Ukrainian].
10. Good Governance: Finnish Society Is Based on Trust. (n.d.). (2023). [toolbox.finland.fi](http://toolbox.finland.fi). Retrieved from: <https://toolbox.finland.fi/themes/functionality-and-wellbeing/good-governance-finnish-society-is-based-on-trust> [in English].
11. Official Danish Public Consultation Portal. (n.d.). (2024). [hoeringsportalen.dk](http://hoeringsportalen.dk). Retrieved from: <https://hoeringsportalen.dk/> [in Danish].
12. X-Road: Interoperability Services. (n.d.). (2024). [e-estonia.com](http://e-estonia.com). Retrieved from: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> [in English].
13. Trust and Transparency Strategy. (n.d.). (2024). [www.canada.ca](http://www.canada.ca). Retrieved from: <https://www.canada.ca/en/government/system/government-wide-reporting-spending-operations/trust-transparency/government-canada-trust-and-transparency-strategy.html> [in English].

**INTERNATIONAL EXPERIENCE OF POST-CONFLICT PUBLIC ADMINISTRATION: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE**

*The materials present a theoretical and methodological analysis of the concept of public governance through trust, within which social capital is interpreted as a strategic resource for effective public service. It is shown that trust is a key condition for the effectiveness of reforms, the legitimacy of power, and the stability of public governance institutions.*

*The study presents an interdisciplinary approach that combines an analysis of international practices of trust-based governance in Finland, Denmark, Estonia, and Canada with an assessment of the compliance of Ukrainian regulatory and legal frameworks with the principles of transparency, integrity, and accountability. It identifies the internal and external dimensions of social capital that shape trust-based relations between the state and citizens, and outlines directions for developing trust through ethical leadership, open data, citizen participation, and digital interaction.*

**Keywords:** *public administration, civil service, social capital, trust, integrity, openness, accountability, citizen participation.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Світлана Верба, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag\_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag\_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Андрій Галицький, бакалавр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: halytskyiandrew@gmail.com.

Andrii Halytskyi, Bachelor's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: halytskyiandrew@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.17

Олександр Євтушенко  
Анастасія Шутяк

## ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ: ВІД СТИМУЛУ ДО ВИКЛИКУ, ЯК ФОРМУЛА ФІНАНСУВАННЯ ВПЛИВАЄ НА ГРОМАДИ

У тезах проаналізовано еволюцію освітньої субвенції, яка трансформувалася з гнучкого фінансового потоку в жорсткий формульний механізм. Показано, що чинна формула, хоч і стимулює до оптимізації шкільних мереж, створює системний дефіцит коштів у місцевих бюджетах. Визначено, що використання застарілих даних та нормативних показників поглиблює фінансову нерівність між міськими та сільськими громадами. Обґрунтовується, що політика щодо малокомплектних шкіл ставить села на межу їх закриття. Наприкінці запропоновано шляхи вдосконалення системи через актуалізацію формули, розвиток партнерства між державою і громадами та впровадження міжмуніципального співробітництва.

**Ключові слова:** освітня субвенція, фінансування освіти, децентралізація, місцеві бюджети, малокомплектні школи, оптимізація освітньої мережі, фіскальна нерівність, міжмуніципальне співробітництво.

Історичний аналіз освітньої субвенції демонструє її перехід від широкого фінансового потоку до цільового, формульного механізму.

На початковому етапі, з 2015 року, кошти освітньої субвенції могли використовуватися не лише на оплату праці педагогів, а й на широкий спектр інших видатків, включно з комунальними послугами, поточними ремонтами та господарськими витратами. Така гнучкість, однак, призвела до відсутності чіткої підзвітності та стимулів до ефективного використання коштів. Це дозволяло місцевій владі консервувати неефективну мережу закладів освіти [3]. Наслідком стала акумуляція значних залишків коштів на рахунках місцевих бюджетів, які на кінець 2017 року сягнули понад 6 млрд грн, тоді як самі школи часто повідомляли про брак фінансування на нагальні потреби. Накопичення залишків сигналізувало про розрив між розподілом коштів та їх цільовим використанням, що центральна влада розцінила як неефективне управління ресурсами.

З 2017 року держава кардинально змінила підхід, обмеживши використання субвенції виключно на оплату праці педагогічних працівників з нарахуваннями [3]. Усі інші видатки (утримання будівель, зарплати непедагогічного персоналу, комунальні послуги) були повністю перекладені на місцеві бюджети. Цей зсув був закріплені Постановою КМУ № 1088 від 27 грудня 2017 року, яка запровадила формульний механізм розподілу субвенції (табл. 1).

Це була не просто технічна, а стратегічна зміна, що чітко розмежувала фінансову відповідальність: держава гарантує зарплату вчителя, а громада відповідає за інфраструктуру та умови навчання. Такий підхід став потужним, неминучим стимулом до оптимізації, оскільки повний фінансовий тягар утримання неефективної мережі (наприклад, напівпорожніх шкіл з високими комунальними платежами) ліг безпосередньо на бюджет ОТГ [8].

Водночас залишки освітньої субвенції, які громади могли акумулювати, перетворилися на стратегічний інструмент. За умов, коли місцеві бюджети були переважані новими видатками, ці залишки стали чи не єдиним джерелом капітальних інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази шкіл.

Таблиця 1.

### Ключові зміни в механізмі освітньої субвенції (до та після 2017 року)

Характеристика	Період до 2017 року	Період після 2017 року
Дозволені напрями використання	Зарплати педагогів, комунальні послуги, поточні видатки	Виключно зарплати педагогічних працівників з нарахуваннями
Співфінансування з місцевих бюджетів	Часткове, нечітко визначене	Повне покриття всіх непедагогічних видатків (утримання, комунальні послуги)

<b>Основний стимул для місцевої влади</b>	Максимізація отримання коштів	Оптимізація мережі для зменшення навантаження на місцевий бюджет
<b>Ключовий виклик</b>	Неефективне використання, накопичення залишків	Структурний дефіцит коштів, фінансовий тиск на місцеві бюджети

Джерело: сформовано авторами

Формула перетворила розподіл субвенції на складний процес, що базується на низці нормативних показників, які не завжди відповідають реальності [4].

Основними параметрами формули є кількість учнів, розрахункова наповнюваність класів (РНК) та середня заробітна плата педагога. РНК є критично важливим показником, оскільки це не фактична, а нормативна кількість учнів у класі, що залежить від типу місцевості (міська/сільська). Якщо реальна наповнюваність класу нижча за РНК, громада отримує менше фінансування, ніж потрібно для утримання такого класу [3]. Формула також містить низку коефіцієнтів, наприклад, підвищувальний коефіцієнт для гірських населених пунктів ( $K_{\Gamma}$ ), що має на меті вирівнювання умов фінансування.

В останні роки формула зазнала змін, що посилили її стимулюючий, а подекуди й каральний характер. На 2024 рік до загального обсягу субвенції було застосовано понижуючий коефіцієнт 0,89, а з розрахунку виключено години варіативної складової навчального плану (факультативи, індивідуальні заняття). Це не технічні корективи, а пряме секвестрування фінансування [7]. Навіть якщо громада ідеально відповідає нормативам РНК, вона гарантовано отримує лише 89% від розрахункової потреби, що створює системний дефіцит, який ОТГ зобов'язана покривати з власного бюджету.

Крім того, показник РНК для розрахунків було «заморожено» на рівні 2022 року (на основі даних за 2021 рік). Це рішення розриває зв'язок між фінансуванням та реальною демографічною ситуацією. Такий підхід є фіскально вмотивованою політикою, що прямо суперечить принципу «гроші ходять за дитиною». Для міських громад, де кількість учнів зростає, це призводить до хронічного недофінансування, що підтверджується аналітикою Асоціації міст України, яка демонструє багатомільйонні дефіцити у Вінниці, Житомирі та інших обласних центрах. Для сільських громад це тимчасово пом'якшує фінансовий удар від депопуляції, але водночас маскує реальні масштаби проблеми, відтермінуючи ухвалення складних управлінських рішень.

Застосування єдиної формули до різних за типом громад призводить до асиметричних наслідків, поглиблюючи нерівність (табл. 2).

Міські громади стикаються з проблемою недофінансування через використання застарілих даних про контингент учнів. Вони змушені спрямовувати кошти з бюджетів розвитку на покриття дефіциту по заробітних платах, що фактично є оподаткуванням власного економічного зростання.

Сільські громади стоять перед іншим викликом: формула робить їхні малокомплектні школи фінансово нежиттєздатними. Вартість навчання одного учня в такій школі значно вища, ніж у міській. У відповідь держава запровадила жорстку політику: з 1 вересня 2025 року припиняється фінансування коштом субвенції шкіл, де навчається менше 45 учнів (з 2026 року – менше 60). Це ставить сільські ОТГ перед вибором: закрити школу та організувати підвезення дітей до опорного закладу, або повністю утримувати її (включно із зарплатами вчителів) за рахунок власного, часто обмеженого, бюджету [6].

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз впливу субвенції на міські та сільські громади

Параметр	Міські громади	Сільські громади
<b>Основний демографічний тренд</b>	Зростання кількості учнів	Зменшення кількості учнів, депопуляція
<b>Ключовий виклик, зумовлений формулою</b>	Дефіцит через застарілі дані про контингент	Неможливість утримання малокомплектних шкіл через норматив РНК
<b>Наслідок для місцевого бюджету</b>	Перенаправлення коштів з розвитку на покриття дефіциту зарплат	Необхідність повного фінансування малокомплектних шкіл або інвестицій у підвезення
<b>Вплив на доступність/якість освіти</b>	Ризик переповненості класів, недофінансування інновацій	Ризик закриття шкіл, погіршення доступу до освіти, зниження соціальної згуртованості

Джерело: сформовано авторами

Державна політика щодо малокомплектних шкіл ґрунтується на аргументах фіскальної ефективності та якості освіти, оскільки результати ЗНО та PISA у сільських школах часто нижчі. Однак для громади школа – це не лише освітній заклад, а й центр соціального та культурного життя. Її закриття прискорює занепад села. Запропоновані альтернативи (реорганізація у філію, пониження до початкової школи) є складними у реалізації [6].

Це створює «фіскальну пастку»: громада не може дозволити собі утримувати школу, але водночас не має коштів на інвестиції, необхідні для її закриття (закупівля автобусів, ремонт доріг). Ці кошти мали б надходити з бюджету розвитку, який вже виснажений покриттям системних дефіцитів, створених самою ж формулою. Така політика ризикує створити дворівневу систему освіти, закріплюючи нерівність між містом та селом.

Подолання виявлених проблем вимагає комплексного перегляду підходів до фінансування освіти. Першочерговим кроком має стати реалізація пропозиції Асоціації міст України щодо використання актуальних даних про контингент учнів (станом на рік, що передує плановому). Це відновить принцип «гроші ходять за дитиною». Необхідно також скасувати або прозоро обґрунтувати понижуючий коефіцієнт 0,89 та розробити більш диференційовані коефіцієнти, які враховували б реальні витрати на освіту в різних умовах (наприклад, вартість підвезення учнів, підвищені комунальні тарифи) [5].

Співфінансування має перетворитися з інструменту покриття дефіцитів на механізм спільного інвестування. Держава могла б пропонувати громадам, що розробляють плани оптимізації мережі, гранти на закупівлю шкільних автобусів чи модернізацію опорних шкіл.

Ключовим, але недостатньо використовуваним інструментом є міжмуніципальне співробітництво (ММС). Сусідні громади можуть укладати договори про спільне утримання опорної школи, використання автобусного парку чи залучення вузькопрофільних фахівців. Це дозволяє досягти економії масштабу, не втрачаючи управлінської самостійності [2]. ММС є не просто фінансовим інструментом, а необхідною управлінською інновацією для виживання якісної освіти у сільській місцевості, що дозволяє громадам об'єднувати ресурси для досягнення спільних цілей на принципах добровільності та взаємної вигоди (табл. 3).

Таблиця 3.

**Пропозиції щодо вдосконалення системи фінансування освіти**

Сфера реформування	Конкретна пропозиція	Очікуваний результат
<b>Формула субвенції</b>	Використання актуальних даних про контингент учнів; скасування понижуючого коефіцієнта; розробка диференційованих коефіцієнтів.	Підвищення справедливості та адекватності фінансування; усунення структурних дефіцитів.
<b>Механізм співфінансування</b>	Перехід від покриття дефіцитів до спільних інвестиційних проєктів (держава-громада) на основі планів розвитку мережі.	Стимулювання стратегічного планування; підвищення ефективності капітальних видатків.
<b>Місьцеве врядування</b>	Активне впровадження та державна підтримка міжмуніципального співробітництва в освітній сфері.	Створення стійких освітніх мереж; покращення якості послуг у малих громадах; оптимізація витрат.

*Джерело: сформовано авторами*

Освітня субвенція пройшла шлях від простого механізму алокації коштів до складного інструменту державної політики, який успішно поставив на порядок денний питання ефективності шкільних мереж. Однак його поточна реалізація створює надмірний фінансовий тиск на місцеві бюджети та поглиблює нерівність між громадами. Подальший розвиток системи фінансування освіти в умовах децентралізації вимагає переходу від примусу до партнерства. Ефективна модель має поєднувати адекватну державну фінансову підтримку на основі справедливої та гнучкої формули з розширенням повноважень громад, стимулюванням стратегічного планування та горизонтальної співпраці. Кінцевою метою є не лише фіскальна ефективність, а й побудова стійкої, справедливої та якісної системи освіти для всіх дітей України.

**References**

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia formuly rozpodilu osvitnoi subventsii mizh mistsevymy biudzhetamy vid 27.12.2017 No. 1088 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the approval of the formula for the distribution of educational subvention between local budgets of 27.12.2017 No. 1088]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1088-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
2. Osoblyvosti narakhuvannia osvitnoi subventsii v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of calculating the educational subvention under martial law]. (n.d.). *prosvitcenter.org*. Retrieved from: <https://prosvitcenter.org/for-communities/osoblyvosti-narakhuvannia-osvitnoi-subventsii-v-umovakh-voiennoho-stanu/> [in Ukrainian].
3. Osvitnia subventsii: istoriia i shcho pryzvelo do nadvelykykh zalyshkiv [Educational subvention: history and what led to excessive balances]. (n.d.). (2020). *nus.org.ua*. Retrieved from: <https://nus.org.ua/2020/09/30/osvitnya-subventsii-istoriya-i-shho-pryzvelo-do-nadvelykykh-zalyshkiv/> [in Ukrainian].
4. Osoblyvosti rozpodilu osvitnoi subventsii u 2024 rotsi [Peculiarities of the distribution of the educational subvention in 2024]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [Ministry of Education and Science of Ukraine]. (n.d.). *mon.gov.ua*. Retrieved from: <https://salo.li/88fB66c> [in Ukrainian].

5. AMU nadala MON analitiku shchodo neobkhidnosti vrakhuvannia v osvittii subventsii realnoho kontynhentu uchniv [The AUC provided the MES with analytics on the need to take into account the real contingent of students in the educational subvention]. (n.d.). (2019). *www.auc.org.ua*. Retrieved from: <https://salo.li/4dc3De1> [in Ukrainian].
6. Zminy do formuly osvittoї subventsii: shcho potribno znaty hromadam [Changes to the educational subvention formula: what communities need to know]. (n.d.). (2024). *hromady.org*. Retrieved from: <https://hromady.org/zmini-do-formuli-osvitno%D1%97-subvenci%D1%97/> [in Ukrainian].
7. Shcho bude iz malokomplektnymy shkolamy iz 1 veresnia: osvittii komitet VR [What will happen to small-scale schools from September 1: the Education Committee of the Verkhovna Rada]. (n.d.). *osvitoria.media*. Retrieved from: <https://osvitoria.media/news/shho-bude-iz-malokomplektnymy-shkolamy-iz-1-veresnya-osvittij-komitet-vr/> [in Ukrainian].
8. Chomu shkoly v selakh zakryvaiut ta chy vyshcha yakist osvity v mistakh [Why schools in villages are closing and whether the quality of education is higher in cities]. (n.d.). (2022). *nus.org.ua*. Retrieved from: <https://salo.li/13ea349> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.17

*Oleksandr Yevtushenko  
Anastasiia Shutiak*

***EDUCATIONAL SUBVENTION: FROM AN INCENTIVE TO A CHALLENGE. HOW THE FUNDING FORMULA AFFECTS COMMUNITIES***

*The theses analyzes the evolution of the educational subvention, which has transformed from a flexible financial flow into a rigid formula-based mechanism. It is shown that the current formula, while stimulating the optimization of school networks, creates a systemic deficit of funds in local budgets. The authors reveal how the use of outdated data and normative indicators deepens financial inequality between urban and rural communities. It is argued that the policy regarding small-scale schools puts villages on the verge of closure. Finally, ways to improve the system are proposed through updating the formula, developing a partnership between the state and communities, and implementing inter-municipal cooperation.*

**Keywords:** *educational subvention, education financing, decentralization, local budgets, small-scale schools, optimization of the educational network, fiscal inequality, inter-municipal cooperation.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Олександр Євтушенко, доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [alnievt@ukr.net](mailto:alnievt@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [alnievt@ukr.net](mailto:alnievt@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Анастасія Шутяк, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [nas.kopylova@gmail.com](mailto:nas.kopylova@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5634-2365>.

Anastasiia Shutiak, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [nas.kopylova@gmail.com](mailto:nas.kopylova@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5634-2365>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.18

Людмила Антонова  
Катерина Матвієнко

## МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ ВПЛИВУ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ДЕМОКРАТИЗАЦІЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У тезах розглянуто роль неурядових організацій у процесі демократизації публічного управління в Україні. Проаналізовано основні механізми їхнього впливу на діяльність органів влади, зокрема інституційні, інформаційно-комунікаційні та фінансово-організаційні. Підкреслено значення НУО як посередників між державою та громадянами, які сприяють прозорості, підзвітності та залученню громадськості до ухвалення управлінських рішень. Висвітлено нормативно-правову базу, що регулює діяльність НУО, а також визначено основні виклики – бюрократичні бар'єри, політичний тиск, нестачу фінансування та вплив воєнного стану на їхню ефективність. Зроблено висновок про необхідність розвитку партнерських відносин між владою і громадянським суспільством, посилення електронної демократії та підвищення спроможності НУО до участі у формуванні державної політики як ключової умови сталого розвитку демократії в Україні.*

**Ключові слова:** неурядові організації, публічне управління, демократизація, громадянське суспільство, взаємодія влади й громадськості, електронна демократія, участь громадян.

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується активним пошуком ефективних механізмів демократизації системи публічного управління. У цьому контексті особливого значення набуває діяльність неурядових організацій (НУО), які виступають важливим чинником формування громадянського суспільства, забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості влади. В умовах реформування державного управління в Україні та адаптації його до європейських стандартів саме взаємодія державних інституцій із громадським сектором створює підґрунтя для утвердження демократичних принципів у публічній сфері.

Неурядові організації, виконуючи роль посередника між владою та суспільством, сприяють реалізації прав громадян на участь у прийнятті рішень, здійснюють громадський контроль за діяльністю органів влади, беруть участь у розробці та впровадженні державних політик. Їхня участь у процесах демократизації публічного управління зумовлена не лише зростанням громадської активності, а й потребою у підвищенні ефективності державних рішень, які враховують інтереси різних соціальних груп.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності визначення дієвих механізмів, що дозволяють посилити вплив НУО на процеси прийняття управлінських рішень, забезпечити сталість демократичних інститутів та підвищити довіру громадян до влади. В умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності та викликів євроінтеграції неурядові організації залишаються ключовими агентами змін, які сприяють розвитку партнерських відносин між державою та громадянським суспільством.

Неурядові організації (НУО) – це добровільні, неприбуткові об'єднання громадян, створені для реалізації суспільно важливих цілей, що не мають на меті отримання прибутку. Вони функціонують незалежно від органів державної влади та виступають посередниками між державою і громадянами. У системі публічного управління НУО відіграють роль каталізатора суспільних змін: вони здійснюють громадський контроль за діяльністю влади, беруть участь у розробці державних програм, ініціюють соціальні проекти, а також формують альтернативні пропозиції щодо вдосконалення управлінських рішень. Через такі інструменти, як публічні консультації, експертні ради чи адвокаційні кампанії, неурядові організації сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності державного управління [9].

Сутність демократизації публічного управління полягає у переході від закритої, централізованої системи влади до відкритої моделі, що ґрунтується на принципах участі громадян, підзвітності посадових осіб та верховенства права. Демократизація означає створення таких умов, за яких громадяни мають реальні механізми впливу на процес ухвалення рішень, можуть контролювати діяльність влади й брати участь у формуванні політики на місцевому та національному рівнях. Це не лише підвищує ефективність публічного управління, але й сприяє довірі до державних інституцій, формує нову культуру взаємодії між владою і суспільством [8].

Діяльність неурядових організацій є одним із ключових чинників розвитку громадянського суспільства, оскільки саме через них люди реалізують своє право на участь у суспільному житті. НУО об'єднують активних громадян, стимулюють ініціативність, солідарність і відповідальність за спільне благо. Вони проводять громадські акції, освітні програми, моніторингові дослідження, які підвищують рівень громадянської свідомості та правової культури населення. Таким чином, неурядові організації зміцнюють соціальний капітал держави, сприяють формуванню зрілого громадянського суспільства та забезпечують сталий розвиток демократичних процесів [4].

Нормативно-правове забезпечення діяльності неурядових організацій в Україні ґрунтується на низці законодавчих актів, які гарантують свободу об'єднань і участь громадян у суспільному житті. Основним документом є Конституція України, яка закріплює право кожного на свободу об'єднань у громадські організації (стаття 36) [5]. Базовим спеціальним актом є Закон України «Про громадські об'єднання» (2012 р.), що визначає правові засади створення, діяльності та припинення НУО, а також гарантує їхню незалежність від державних органів [6]. Крім того, важливими нормативними документами є Закони «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про місцеве самоврядування», які забезпечують механізми участі НУО в процесах управління, контролю та прийняття рішень на різних рівнях.

Національне законодавство створює умови для участі неурядових організацій у формуванні політики через громадські ради при органах влади, публічні консультації, електронні петиції та механізми громадського контролю. Ці інструменти дозволяють НУО впливати на зміст нормативно-правових актів, державних програм і бюджетних рішень. Водночас Україна активно адаптує міжнародні стандарти, зокрема Європейську конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод, Рекомендації Ради Європи щодо статусу НУО, Копенгагенські критерії ЄС, які передбачають визнання громадського сектору як рівноправного партнера держави. У світовій практиці найефективнішими є моделі публічно-приватного партнерства, громадського моніторингу та партисипативного управління, які поступово впроваджуються і в українську систему публічного управління для забезпечення її демократизації.

Інституційні механізми впливу неурядових організацій на публічне управління базуються на різноманітних формах співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування. Найпоширенішими та найефективнішими інструментами є громадські ради при міністерствах, обласних і міських адміністраціях, дорадчі та експертні органи, які надають рекомендації під час ухвалення управлінських рішень. Також активно застосовуються публічні консультації з громадськістю, що дозволяють НУО висловлювати позицію щодо проєктів нормативних актів і програм розвитку. Важливу роль відіграють партнерські проєкти держави та громадського сектору у сферах освіти, соціального захисту, екології, охорони здоров'я, що демонструють практичну ефективність спільних дій. Така взаємодія не лише забезпечує прозорість управління, а й формує довіру громадян до влади [1].

Участь неурядових організацій у розробці та реалізації державних і місцевих програм здійснюється через механізми грантової підтримки, конкурсні програми, публічні слухання та участь у робочих групах. Завдяки цьому НУО можуть впливати на визначення пріоритетів політики, оцінювати ефективність її реалізації та вносити пропозиції щодо удосконалення. Їхній вплив на формування державної політики полягає у представництві інтересів громадян, моніторингу діяльності влади, експертно-аналітичній підтримці та просуванні реформ, спрямованих на посилення демократичного врядування [2].

Таким чином, неурядові організації стають невід'ємним елементом системи публічного управління, який забезпечує баланс між владою та суспільством, сприяючи підвищенню ефективності, підзвітності й відкритості державних інституцій.

Інформаційно-комунікаційні механізми є одним із найважливіших інструментів посилення впливу неурядових організацій на суспільство та владу. Сучасні цифрові технології, соціальні мережі та онлайн-медіа дають змогу НУО швидко поширювати інформацію, мобілізувати громадськість і формувати суспільну думку щодо актуальних проблем. Використання інтернет-платформ, електронних петицій, відкритих баз даних і цифрових аналітичних інструментів підвищує прозорість діяльності як самих організацій, так і органів влади. Важливу роль відіграють адвокаційні кампанії, спрямовані на просування реформ чи захист прав людини, які завдяки сучасним комунікаційним засобам можуть охоплювати широкі аудиторії [10]. Публічна комунікація, відкриті діалоги, громадські слухання та медіа-ініціативи створюють простір для зворотного зв'язку між владою та громадянами, що сприяє підвищенню довіри й ефективності управлінських рішень.

Фінансово-організаційна спроможність НУО визначає їхню незалежність та ефективність у реалізації місії. Основними джерелами фінансування є внески учасників, гранти міжнародних організацій, благодійна допомога, пожертви громадян, а також прибутки від власної проєктної діяльності, якщо вони спрямовані на статутні цілі. Для збереження автономії важливо забезпечити диверсифікацію фінансових джерел, аби уникнути залежності від одного донора або державного бюджету. Держава може підтримувати розвиток

громадського сектору шляхом надання податкових пільг, проведення конкурсів соціальних проєктів, створення сприятливого правового середовища та забезпечення відкритого доступу до фінансування через прозорі механізми. Такий підхід дозволяє поєднати інституційну підтримку з гарантією незалежності НУО, сприяючи зміцненню громадянського суспільства та демократизації публічного управління [1].

Попри зростання ролі неурядових організацій у демократизації публічного управління, їхня діяльність стикається з низкою системних викликів і перешкод. Серед основних проблем варто виділити бюрократичні бар'єри, складні процедури реєстрації та звітності, які ускладнюють ефективну взаємодію з державними структурами. Значним чинником залишається недовіра між владою і громадським сектором, що часто проявляється у формальному ставленні чиновників до участі громадськості у прийнятті рішень. Крім того, політичний тиск, спроби маніпулювання діяльністю НУО, нестача стабільного фінансування та низький рівень громадянської культури серед населення зменшують вплив громадських ініціатив на управлінські процеси. Такі обставини стримують розвиток діалогу між державою та суспільством, гальмуючи процес інституційного зміцнення громадянського сектору [7].

Воєнні умови в Україні істотно змінили характер і пріоритети діяльності неурядових організацій. Багато з них були змушені переорієнтувати свою роботу на волонтерську, гуманітарну та оборонну підтримку, допомогу внутрішньо переміщеним особам, військовим і постраждалим громадам. У той же час, зросло навантаження на громадські структури, адже саме вони часто заміщують державу у сфері соціальних послуг та кризового реагування. Попри складні умови, війна сприяла консолідації громадянського суспільства, посиленню горизонтальних зв'язків та зростанню довіри до НУО як до надійних партнерів держави. Проте тривалий воєнний стан створює ризики виснаження ресурсів, втрати кадрів і скорочення міжнародної підтримки, що потребує формування нових стратегій виживання та розвитку громадського сектору [3].

Таким чином, перспективи розвитку неурядових організацій у сфері демократизації публічного управління пов'язані насамперед із поглибленням партнерства між владою та громадянським суспільством на основі відкритості, взаємної довіри й спільної відповідальності. Найбільш актуальними напрямками удосконалення механізмів взаємодії є розширення практик електронної демократії, створення ефективних платформ для публічних консультацій, забезпечення інституційної участі НУО у формуванні державної політики та підтримка громадських ініціатив на місцевому рівні. Підвищення спроможності НУО можливе через розвиток професійної компетентності їхніх працівників, вдосконалення системи фінансування та зміцнення мережевої співпраці з міжнародними партнерами. Усе це сприятиме формуванню зрілого громадянського суспільства, яке здатне не лише контролювати владу, а й бути рівноправним учасником у процесі побудови сучасної демократичної держави.

#### References

1. Andrieieva, O.A. (2024). *Instytutsiina spromozhnist neuriadovoho sektoru v Ukraini [Institutional capacity of the non-governmental sector in Ukraine]*. Kyiv: I. F. Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
2. Honcharuk, V. (2022). Realizatsiia mekhanizmiv vzaiemodii orhaniv vlady ta instytutiv hromadianskoho suspilstva: vyklyky ta perspektyvy [Implementation of mechanisms of interaction between authorities and civil society institutions: challenges and prospects]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 10(5), (pp. 35-46) [in Ukrainian].
3. Hromadski orhanizatsii pid chas viiny: poshuk sebe u novykh realiiakh [Public organizations during the war: finding themselves in new realities]. (n.d.). (2024). *www.ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3922264-gromadski-organizacii-pid-cas-vijni-posuk-sebe-u-novih-realiah.html> [in Ukrainian].
4. Kondratenko, O. (2023). Vzaiemovidnosyny vlady ta neuriadovykh orhanizatsii v Ukraini: vytoky ta suchasnyi stan [Relations between government and non-governmental organizations in Ukraine: origins and current state]. *Naukovi pratsi Mizhr rehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 3(69), (pp. 31-41). Retrieved from: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2825/3284> [in Ukrainian].
5. Konstytutsiia Ukrainy: Osnovnyi Zakon Ukrainy [Constitution of Ukraine: Basic Law of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/kflxlv> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Pro hromadski obiednannia No. 4572-VI [Law of Ukraine On Public Associations No. 4572-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> [in Ukrainian].
7. Potreby ta vyklyky ukrainskykh NUO v umovakh viiny: prezentatsiia doslidzhennia [Needs and challenges of Ukrainian NGOs during the war: research presentation]. (n.d.). (2024). *philanthropyinukraine.org*. Retrieved from: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/prezentaciya-doslidzhennya-potreby-ta-vyklyky-ukrayinskih-nuo-v-umovah-vijni> [in Ukrainian].

8. Starykova, H. (2021). Demokratyzatsiia publichnoho upravlinnia: rehionalnyi aspekt [Democratization of public administration: regional aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 9(5), (pp. 47-54). Retrieved from: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/898/867> [in Ukrainian].
9. Vakhovych, I.M., & Smolych, D.V. (2022). Neuriadovi orhanizatsii: sutnist, oznaky, tsili ta funktsii [Non-governmental organizations: essence, features, goals and functions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (46), (pp. 1-8). Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2045/1974> [in Ukrainian].
10. Zminy zarady rozvytku. Yak advokatsiini kampanii vplyvaiut na zhyttia hromad [Changes for development. How advocacy campaigns affect community life]. (n.d.). (2022). *docuclub.docudays.ua*. Retrieved from: <https://docuclub.docudays.ua/news/zmini-zaradi-rozvytku--yak-advokatsiini-kampanii-vplyvaiut-na-zhyttia-hromad/> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.18

*Liudmyla Antonova  
Kateryna Matviienko*

#### **MECHANISMS FOR STRENGTHENING THE INFLUENCE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS ON THE DEMOCRATIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION**

*The theses analyze the role of non-governmental organizations (NGOs) in the process of democratizing public administration in Ukraine. The main mechanisms of their influence on the activities of public authorities are examined, including institutional, informational-communicative, and financial-organizational ones. The importance of NGOs as intermediaries between the state and citizens, promoting transparency, accountability, and public participation in decision-making, is emphasized. The paper highlights the legal framework regulating the activities of NGOs and identifies key challenges such as bureaucratic barriers, political pressure, insufficient funding, and the impact of martial law on their effectiveness. It concludes that developing partnerships between government and civil society, strengthening e-democracy, and enhancing the capacity of NGOs to participate in policy-making are essential conditions for the sustainable development of democracy in Ukraine.*

**Keywords:** *non-governmental organizations, public administration, democratization, civil society, state-society interaction, e-democracy, citizen participation.*

#### **Відомості про авторів / Information about the authors**

Людмила Антонова, доктор наук з державного управління, професор кафедри обліку і аудиту, Факультету економічних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [antonovalv77@gmail.com](mailto:antonovalv77@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Lyudmila Antonova, Doctor of Science of Public Administration, Professor of the Department of Accounting and Audit Faculty of Economic Sciences of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [antonovalv77@gmail.com](mailto:antonovalv77@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Катерина Матвієнко, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [m.kat041095@gmail.com](mailto:m.kat041095@gmail.com).

Kateryna Matviienko, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [m.kat041095@gmail.com](mailto:m.kat041095@gmail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.19

Wang Zhengyang

## MARKETING APPROACH TO MANAGEMENT: THEORETICAL PRINCIPLES AND INTERNATIONAL PRACTICE

*The theses consider the key principles of the marketing approach, in particular market orientation, target audience analysis, strategic planning, research and development, demand management. The practical aspects of implementing marketing strategies in different countries are highlighted, in particular examples from European, American and Chinese business practice. Recommendations are considered for improving the management structure and adapting marketing tools in the context of globalization and digitalization.*

**Keywords:** *marketing approach, market orientation, strategic planning, demand management, competitiveness, international practice, organizational structure.*

Today, the marketing approach to management is an integral part of the successful operation of enterprises in a competitive environment. It is based on a systematic analysis of the market, understanding consumer needs and the formation of strategies that allow for the most effective influence on market processes. An important component of this approach is the integration of marketing functions into the overall management structure of the organization in order to increase its adaptability and competitiveness.

The marketing approach is a modern management system based on a deep understanding of the needs and demands of consumers and aimed at effectively meeting these needs [6]. The main goal of this approach is to create value for the client, which at the same time ensures the achievement of the strategic goals of the organization. Unlike traditional management models that focus mainly on production or products, the marketing approach puts market needs and consumer behavior at the center of all management decisions.

The key elements of the marketing approach include:

1. Market orientation is a fundamental principle of marketing thinking that involves taking into account the real needs, interests and expectations of consumers when forming management decisions [3]. Companies with a market orientation do not just produce goods or services – they create what the consumer really needs and try to predict changes in his behavior.

2. Market and target audience analysis – one of the main conditions for effective management is a deep understanding of the market. This includes research into:

- demographic and behavioral characteristics of target groups;
- needs, motivations and buying habits of consumers;
- competitive environment (analysis of competitors' strengths and weaknesses);
- current market trends that may affect demand [5].

Such analysis allows you to determine who exactly the target customer is, what he expects and how best to communicate with him.

3. Strategic planning, according to which the marketing approach is based on a systematic approach to the formation of the company's long-term strategy. This includes:

- development of assortment policy;
- determination of pricing strategy in accordance with consumer value and the competitive environment;
- selection of effective sales channels;
- planning of communications and marketing promotion [1].

Strategic planning allows you to align the company's resources with market opportunities and ensure stable development in the long term.

4. Research and development (R&D) as successful marketing is impossible without continuous improvement of the product, services and internal processes [8]. Based on marketing research, a company can identify its strengths and weaknesses, identify growth points, adapt the management structure to market changes, and develop new products that

better meet consumer needs [7]. Innovations based on the real needs of the target audience can increase the company's competitiveness.

5. Demand management as one of the most important marketing tasks is balancing demand and supply. Effective demand management means that a company is able to:

- influence consumer purchasing behavior (through price, advertising, service);
- form new needs or activate existing ones;
- manage sales volumes depending on production capabilities and changes in the market [2].

In this way, an optimal match is achieved between what the company offers and what the market actually needs.

In general, the marketing approach is not just a set of tools for promoting goods or services, but a holistic management philosophy aimed at creating long-term relationships with customers, building loyalty, increasing competitiveness and achieving sustainable business growth. Its implementation allows the organization to function effectively in the face of constant market changes, technological development and growing consumer expectations [9].

For example, in Europe, in particular in Germany and France, the marketing approach is integrated into management systems through the widespread use of the Customer Relationship Management (CRM) concept, which allows for detailed analysis of customer behavior and adaptation of marketing strategies to changes in demand [10]. For example, Siemens is actively implementing analytical tools to forecast market trends and optimize product lines.

In the USA, the marketing approach is implemented through innovations in digital marketing and Big Data analytics. Companies such as Amazon and Google use powerful data collection and analysis systems to personalize offers and manage demand in real time [12]. American corporations also pay significant attention to the development of a customer-oriented corporate culture.

Chinese companies, such as Alibaba and Huawei, are focusing on rapid adaptation to market changes, using digital platforms and artificial intelligence [11]. They are actively using marketing tools to manage huge amounts of consumer data and develop an ecosystem of products and services that meet the requirements of different market segments.

Thus, the marketing approach to management is a key factor in ensuring the competitiveness of enterprises in the global economic space. In the context of rapid digitalization, increasing competition and changes in consumer behavior, traditional management methods are losing their effectiveness. Instead, the marketing approach provides flexibility, adaptability and the ability to focus on the real needs of target audiences [4]. The implementation of an effective marketing strategy, which is based on a thorough market analysis, monitoring of the competitive environment and studying consumer behavior, allows enterprises to respond quickly to changes in the external environment. Such a strategy also includes optimizing the organizational structure, which involves the integration of marketing functions into all levels of company management – from production to service.

The integration of digital technologies is becoming particularly relevant, opening up new opportunities for communicating with customers, collecting and processing large data sets (Big Data), automating marketing processes, personalizing offers, and improving overall business efficiency. The use of digital marketing tools, such as analytical platforms, CRM systems, social networks, and online advertising, allows not only to attract new customers, but also to retain loyal ones, forming long-term relationships with them. The experience of leading European, American, and Chinese companies confirms that a marketing approach supplemented by customer-oriented practices is the basis of their success. For example, US companies are actively using innovative methods of analyzing consumer behavior, implementing predictive analytics tools, and developing products taking into account individual customer preferences. In turn, European companies are emphasizing ethical marketing, sustainable development, and social responsibility. Chinese corporations are demonstrating a high rate of integration of artificial intelligence into marketing systems, thereby achieving scalability and flexibility on a global scale.

Thus, the marketing approach is transformed from a functional tool for promotion into a strategic management paradigm that provides enterprises not only with successful adaptation to a dynamic market, but also with sustainable development, innovation, and increased brand value. Those organizations that implement marketing thinking at all levels of management are able to form competitive advantages focused not on short-term profit, but on long-term customer loyalty and reputational stability.

## References

1. Kotler, F., & Keller, K.L. (2020). *Marketing management [Marketing Management]*. Kyiv: Viliams [in Ukrainian].
2. Porter, M. (2012). *Konkurentna stratehiia: metodyka analizu haluzei i konkurentiv [Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
3. Lamben, Zh.-Zh. (2019). *Stratehichniy marketing i stratehichne upravlinnia [Strategic Marketing and Strategic Management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
4. Druker, P. (2007). *Praktyka menedzhmentu [Management Practice]*. Kyiv: Viliams [in Ukrainian].
5. Kotler P., Kartajaya H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley [in English].

6. Global digital advertising market size. (n.d.). (2023). [www.statista.com](http://www.statista.com). Retrieved from: <https://www.statista.com> [in English].
7. The State of AI in 2022 – Global survey results. (n.d.). (2022). [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com). Retrieved from: <https://www.mckinsey.com> [in English].
8. Digital transformation 2021: Accelerating transformation through marketing. (n.d.). (2021). [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com). Retrieved from: <https://www2.deloitte.com> [in English].
9. Customer-Centricity: What It Is and Why It Matters. (n.d.). (2020). [hbr.org](http://hbr.org). Retrieved from: <https://hbr.org> [in English].
10. Digital Disruption in Marketing: Challenges and Opportunities. (n.d.). (2020). [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Retrieved from: <https://www.oecd.org> [in English].
11. Digital innovation in Chinese tech companies. (n.d.). (2023). [www.scmp.com](http://www.scmp.com). Retrieved from: <https://www.scmp.com/tech/china-tech> [in English].
12. Marketing Trends 2023. (n.d.). (2023). [www.ama.org](http://www.ama.org). Retrieved from: <https://www.ama.org> [in English].

**DOI 10.34132/mspc2025.02.13.19**

**Ван Чженьян**

### **МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА**

*В тезах розглядаються ключові принципи маркетингового підходу, зокрема ринкова орієнтація, аналіз цільової аудиторії, стратегічне планування, дослідження та розвиток, управління попитом. Висвітлюються практичні аспекти впровадження маркетингових стратегій у різних країнах, зокрема приклади з європейської, американської та китайської бізнес-практики. Розглядаються рекомендації щодо вдосконалення структури управління та адаптації маркетингових інструментів у контексті глобалізації та цифровізації.*

**Ключові слова:** *маркетинговий підхід, ринкова орієнтація, стратегічне планування, управління попитом, конкурентоспроможність, міжнародна практика, організаційна структура.*

#### **Відомості про автора / Information about the author**

Ван Чженьян, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: [phdstudy\\_zywang@163.com](mailto:phdstudy_zywang@163.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0003-6061-5787>.

Wang Zhengyang, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: [phdstudy\\_zywang@163.com](mailto:phdstudy_zywang@163.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0003-6061-5787>.

© W. Zhengyang

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.20

Володимир Ємельянов  
Олексій Кальницький

## ДОСВІД ПРОВІДНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН У НАДАННІ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

Матеріали представляють аналіз підходів європейських держав до впровадження електронного урядування та надання адміністративних послуг у цифровому форматі. Розглянуто досвід Естонії, Нідерландів, Великої Британії, Франції, Німеччини та Латвії у розбудові інформаційно-комунікаційної інфраструктури, розвитку інтегрованих сервісних порталів і впровадженні систем «єдиного вікна». Зроблено висновок, що цифрові реформи в Європі базуються на принципах інтеграції, безпеки, прозорості та орієнтації на користувача, що дозволяє державам підвищувати ефективність управління, мінімізувати корупційні ризики та забезпечувати громадянам зручний доступ до адміністративних процедур.

**Ключові слова:** електронне урядування, адміністративні послуги, цифровізація; публічне управління, електронна ідентифікація, єдиний державний портал, цифрові сервіси.

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації провідні європейські держави активно впроваджують інноваційні моделі електронного урядування, спрямовані на підвищення ефективності публічного управління, прозорості державних процесів і доступності адміністративних послуг для громадян. Розвиток цифрових платформ, інтегрованих порталів та систем безпечного обміну даними став основою модернізації державного сектору, забезпечуючи швидку, зручну й захищену взаємодію між громадянами, бізнесом і владою.

З появою цифрових інформаційних систем в Естонії влада почала піклуватися про створення безпечної екосистеми обміну даними. Нова платформа «X-Road», створена у 2001 році, окрім регулювання баз даних, необхідних для надання державних послуг, також забезпечила їхню безпеку.

Серед послуг, що надаються естонською платформою, наступні мають статус «критично важливих»:

– Цифрова система оподаткування та розрахунків (e-Tax), створена у 2000 році Митно-податковою радою Естонії, яка дозволяє громадянам заповнювати фінансові декларації онлайн. Зазначена система не лише забезпечує більшу прозорість, але й значно скорочує час, необхідний для виконання зазначеної процедури, в середньому до 3 хвилин (Invest in Estonia, 2024);

– Електронна система охорони здоров'я (e-Health), метою якої є надання медичних послуг користувачам у будь-якій точці країни шляхом обміну даними від приватних та державних постачальників медичних послуг. Окрім оцифрування 99 відсотків даних про здоров'я пацієнтів, Естонія у 2019 році почала видавати цифрові медичні рецепти та направлення, що дозволило їй громадянам отримувати швидкі медичні послуги в інших державах-членах ЄС;

– Система цифрового правосуддя (e-Justice), впроваджена Міністерством юстиції Естонії в судах першої та другої інстанцій, яка дозволяє громадянам звертатися до міських та апеляційних судів у будь-який час, цілодобово (e-justice);

– Програма «Цифрове місце проживання» (E-Residency), заснована у 2014 році, яка надає понад 100 000 іноземних громадян право віддаленого доступу до естонських послуг та можливість зареєструвати та керувати бізнесом у Європейському Союзі, щорічно додаючи 60-70 мільйонів євро до бюджету Естонії (Фонд підприємництва та інновацій – EISA, 2024);

– Посольство даних Естонії в Люксембурзі, засноване на Віденській конвенції про дипломатичні зносини, є видатним прикладом інноваційного використання хмарних технологій. Згаданий центр обробки даних, розташований у Люксембурзі під четвертим рівнем захисту, дозволяє владі безпечно розміщувати державну інформацію за межами країни, що, у свою чергу, забезпечує безперервність державних процесів у разі кібератаки на естонську інфраструктуру [1].

Система цифрової ідентифікації (e-Identity) та електронного підпису, створена у 2002 році, допомагає

громадянам користуватися вищезгаданими послугами. Вона надає громадянам Естонії, незалежно від місця їхнього проживання, державний цифровий документ, що посвідчує особу. Використання електронного підпису пришвидшує отримання вищезгаданих послуг, що дозволяє кожному громадянину заощадити в середньому 5 днів на рік.

Серед європейських країн особливе визнання отримала система так званих «універсамів послуг» у Нідерландах. Один із найяскравіших прикладів її ефективного функціонування – модель, що діє в місті Гаага. Основна ідея цієї системи полягає в оптимізації взаємодії громадян із муніципальною адміністрацією через двоступеневу структуру надання послуг.

Перший рівень – це центральний «універсам послуг» або головний офіс для громадян, який розташований у межах муніципалітету. Він виконує роль основного центру обслуговування, де мешканці можуть отримати більшість адміністративних послуг, зокрема пов'язаних із міграційними питаннями. Другий рівень становлять районні підрозділи, розташовані в різних частинах міста, які забезпечують наближення послуг до громадян і зменшують навантаження на центральний офіс.

Через таку структуру громадяни отримують повний спектр адміністративних послуг без потреби відвідувати численні установи. У «універсамах послуг» можна дізнатися актуальну інформацію про доступні адміністративні процедури, отримати необхідні довідки, дозволи, а також подати заяву на надання тієї чи іншої послуги. Серед основних переваг цієї моделі – зручність для користувачів, значна економія часу та мінімізація особистого контакту з чиновниками, які ухвалюють рішення. Такий підхід не лише підвищує ефективність роботи органів влади, а й практично усуває можливості для корупції, адже контакт між службовцями та клієнтами зведений до мінімуму [2].

Не менш показовим прикладом успішної модернізації сфери державного управління є Велика Британія. Попри традиційно консервативний характер державної системи, країна провела масштабні адміністративні реформи, спрямовані на покращення якості публічних послуг. Основою британської моделі стали центри обслуговування населення, що працюють за принципом «єдиного вікна». Ці центри керуються кількома ключовими принципами:

- 1) рухаються документи, а не громадяни – усі процеси максимально автоматизовані та здійснюються без зайвих візитів до установ;
- 2) контроль якості послуг – постійне моніторингування ефективності роботи;
- 3) одне звернення – одне рішення – громадянин отримує повну відповідь у межах одного контакту.

Метою британської системи є підвищення доступності державних послуг для кожного громадянина, а також забезпечення їх високої якості, прозорості та зручності.

У Великій Британії функціонує єдиний державний портал Gov.uk, який став ключовим елементом цифрової трансформації публічного сектору. Його створено Державною цифровою службою (Government Digital Service, GDS) з метою забезпечення уніфікованого доступу громадян до всіх державних і муніципальних послуг через один інформаційний ресурс.

Розробка вебсайту розпочалася як частина масштабної програми цифровізації урядових структур. Бета-версію порталу запущено 1 лютого 2012 року, а вже 17 жовтня того ж року Gov.uk об'єднав два основні попередні ресурси – Directgov (що обслуговував громадян) та Business Link (який орієнтувався на підприємців). Головною метою об'єднання стало створення єдиної точки входу для користувачів, що спрощувало пошук потрібних послуг і підвищувало ефективність взаємодії з державними установами.

Gov.uk задумувався як універсальна заміна сотень розрізнених вебсайтів міністерств, відомств та інших державних структур. Уже до 1 травня 2013 року до порталу було інтегровано 24 міністерства та 28 урядових агентств, що дало змогу суттєво скоротити дублювання інформації та підвищити прозорість діяльності держави. Платформа Gov.uk побудована як інформаційно-довідкова система, що містить структурований набір сторінок і посилань на офіційні ресурси державних установ або окремих секторів. Важливо підкреслити, що портал не надає адміністративні послуги безпосередньо, а радше пояснює порядок їх отримання, описує процедури, необхідні документи, строки розгляду тощо [3].

Після ознайомлення з інформацією на Gov.uk користувачі можуть звернутися до відповідних відомств через офіційні сайти, телефоном або особисто, залежно від специфіки послуги. Такий підхід забезпечує зрозумілу навігацію, єдині стандарти подання інформації та спрощує громадянам доступ до державних ресурсів, роблячи систему публічного управління більш відкритою й клієнтоорієнтованою.

У 2014 році Франція стала першою країною у світі, яка досягла повного переходу публічних послуг в онлайн-формат – рівень цифровізації адміністративних процесів сягнув 100%. Протягом 2012-2014 років держава реалізувала масштабну програму модернізації цифрової інфраструктури, спрямовану на спрощення доступу громадян до державних сервісів та підвищення ефективності управління. Сьогодні французи користуються державними послугами через єдиний інтегрований портал [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr), доступ до якого здійснюється за допомогою персонального ідентифікатора (ID). Це забезпечує безпеку користувачів і дозволяє

вести персоналізовану взаємодію з адміністративними структурами.

Крім цього, важливу роль відіграє портал Service-Public.fr, запущений ще у жовтні 2000 року. Він є офіційною точкою доступу до найпопулярніших відомостей, що охоплюють усі основні сфери життя громадян – від реєстрації народження до оформлення соціальних виплат, податків чи пенсій. На цьому сайті можна знайти актуальні документи, офіційні звіти державних відомств, інформацію про права громадян і покрокові інструкції щодо адміністративних процедур [3].

Франція не лише утримує лідерство в галузі електронного урядування, але й активно працює над зменшенням витрат на утримання цифрової інфраструктури. Одним із ключових напрямів нової стратегії є перехід на відкриті, безкоштовні альтернативи комерційним ІТ-рішенням, включно з використанням програмного забезпечення з відкритим кодом.

Політика, запроваджена у 2012 році, має на меті знизити державні витрати на ІКТ, стимулювати інновації та залучати до розробки цифрових сервісів ширше коло учасників – місцеві органи влади, ІТ-спільноти та незалежних розробників. Такий підхід формує екосистему спільного виробництва публічних електронних послуг, де держава стає не єдиним постачальником, а партнером у створенні інноваційних рішень.

У той же час Німеччина розвиває власну систему електронних послуг, що базується на класифікації за двома основними критеріями – глибиною охоплення та ланцюгом створення цінності. У рамках цієї моделі послуги поділяються на три рівні:

- 1) інформаційні – надання базових відомостей через вебресурси;
- 2) комунікаційні – забезпечення інтерактивної взаємодії між користувачами та адміністрацією;
- 3) транзакційні – здійснення повноцінних електронних операцій і процедур.

За оцінками експертів, близько третини німецьких онлайн-послуг мають переважно інформаційний характер, хоча часто вони включають додаткові інтерактивні можливості, як-от попередній запис чи відстеження статусу звернення. Ще третина становить складні транзакційні сервіси, які передбачають обробку заяв, дотримання нормативних правил і виконання операцій у цифровому середовищі [4].

Латвійська Республіка є одним із прикладів ефективного впровадження електронного урядування в Європі, де система надання адміністративних послуг максимально орієнтована на цифровий формат. Практично всі послуги органів публічної влади реалізуються в електронному вигляді через єдиний державний портал публічних послуг, що виступає універсальним каналом взаємодії громадян і державних інституцій.

Ключовим адміністратором та технічним оператором цього порталу є Державне агентство регіонального розвитку Латвії (VRAA), яке відповідає за координацію, підтримку та безперервне вдосконалення платформи. Така модель організації надання адміністративних послуг поєднує централізований доступ із децентралізованою відповідальністю. З одного боку, кожен державний орган самостійно відповідає за зміст, точність і якість своїх послуг, забезпечуючи належний рівень їх оновлення та функціонування. З іншого боку, всі послуги об'єднані на єдиній електронній платформі, що створює зручні умови для громадян і бізнесу: користувачі можуть отримати широкий спектр державних сервісів у межах одного вебресурсу без необхідності відвідувати різні установи.

Завдяки такій системі Латвія змогла досягти високого рівня прозорості, ефективності та стандартизації адміністративних процесів, що значно скорочує бюрократичні бар'єри, сприяє економії часу й ресурсів як держави, так і громадян. Крім того, централізація електронних послуг у межах єдиної платформи забезпечує єдині стандарти безпеки, ідентифікації користувачів та обміну даними між відомствами, що робить систему більш надійною й стійкою [5].

Отже, провідні європейські держави послідовно реалізують політику цифрової трансформації публічного сектору, орієнтуючись на принципи відкритості, доступності та технологічної сумісності. Естонія виступає прикладом побудови цілісної екосистеми електронних послуг, де безпечна інфраструктура даних X-Road забезпечує взаємодію між відомствами й користувачами. Нідерланди реалізують модель «універсамів послуг», що підвищує ефективність місцевого управління та усуває бюрократичні бар'єри. Велика Британія створила Gov.uk – зразок єдиного інформаційного простору для громадян і бізнесу. Франція досягла повної цифровізації адміністративних процедур, орієнтуючись на відкриті технології та зниження витрат на ІКТ. Німеччина систематизувала електронні сервіси за ступенем інтерактивності, що сприяє поступовому розвитку e-Government. Латвія запровадила ефективну централізовану платформу публічних послуг, поєднавши автономію державних органів із єдиними стандартами доступу.

Успіх цифрового урядування залежить від поєднання інституційної координації, технічної безпеки, прозорості процесів і довіри громадян до держави. Ці фактори формують фундамент для побудови сучасного, гнучкого та ефективного публічного управління в умовах цифрової епохи.

---

**References**

1. Parsadanishvili, B. (2024). The Estonian Model of Designing and Providing Public Services: From Governance to E-Governance. *act-global.com*. Retrieved from: <https://act-global.com/en/georgia/insight/sakhelmtsifo-servisebis-dizainisa-da-mitsodebis-estonuri-modeli-mmartvelobidan-el-mmartvelobamde> [in English].
2. Shvetsov, V. (2023). Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii nadannia administratyvnykh posluh ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini [Foreign experience in organizing the provision of administrative services and the possibilities of its use in Ukraine]. *peers.international*. Retrieved from: <https://peers.international/paper/zarubizhniy-dosvid-organizatsii-nadannia-administrativnykh-poslug-ta-mozhlyvosti-yogo> [in Ukrainian].
3. Matviichuk, R.M., & Kandziuba, S.P. (2017). *Elektronni posluhy [Electronic services]*. Kyiv [in Ukrainian].
4. Hetman, Ye.A., Politanskyi, V.S., & Hetman, K.O. (2021). Global experience in implementing electronic administrative services. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, (Vol. 28), 1, (pp. 79-87). [in English].
5. Tsyhanov, O. (2018). Osoblyvosti zarubizhnoi praktyky nadannia administratyvnykh posluh u sferi pravookhorony [Peculiarities of foreign practice in the provision of administrative services in the field of law enforcement]. *Administratyvne pravo ta protses – Administrative law and process*, 5, (pp.146-150) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.20

*Volodymyr Yemelianov*  
*Oleksii Kalnytskyi*

**EXPERIENCE OF LEADING EUROPEAN COUNTRIES IN PROVIDING ELECTRONIC PUBLIC SERVICES**

*The materials present an analysis of the approaches of European states to the implementation of electronic governance and the provision of administrative services in digital format. The experience of Estonia, the Netherlands, the United Kingdom, France, Germany and Latvia in building information and communication infrastructure, developing integrated service portals and implementing the "single window" system is considered. The conclusion is made that digital reforms in Europe are based on the principles of integration, security, transparency and user orientation, which allows states to increase the efficiency of management, minimize corruption risks and provide citizens with free access to administrative procedures.*

**Keywords:** *electronic governance, administrative services, digitalization; public administration, electronic identification, single state portal, digital services.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Володимир Ємельянов, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [d\\_idu@ukr.net](mailto:d_idu@ukr.net), orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [d\\_idu@ukr.net](mailto:d_idu@ukr.net), orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Олексій Кальницький, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [alexeykalnitskiy91@gmail.com](mailto:alexeykalnitskiy91@gmail.com).

Oleksii Kalnytskyi, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [alexeykalnitskiy91@gmail.com](mailto:alexeykalnitskiy91@gmail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.21

Анастасія Шульга  
Олександр Іваніна

## ПРОБЛЕМИ СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «КОМУНАЛЬНЕ МАЙНО» ТА «КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ»

У тезах розкрито сутність і зміст поняття «комунальне майно» та «комунальна власність» як одних із ключових категорій інституту місцевого самоврядування. Встановлено, що комунальне майно становить матеріальну основу діяльності територіальних громад, забезпечуючи їхню спроможність самостійно вирішувати питання місцевого значення. Здійснено аналіз чинного законодавства України з метою визначення правового змісту категорії «комунальне майно». Узагальнено наукові підходи до трактування цього поняття, відповідно до яких воно розглядається у правовому, економічному та управлінському аспектах. З'ясовано, що в науковій літературі комунальне майно тлумачиться як сукупність матеріальних і фінансових ресурсів, що забезпечують економічну самостійність територіальних громад. Особливу увагу приділено співвідношенню понять «комунальне майно» та «комунальна власність», визначено їхню взаємозалежність і розмежування у правовому полі. Зроблено висновок, що поняття «комунальне майно» та «комунальна власність» перебувають у тісному взаємозв'язку, але не є тотожними. Наголошено, що лише в їхній єдності забезпечується реальна економічна спроможність територіальних громад і функціональна незалежність місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** комунальне майно, комунальна власність, місцеве самоврядування, територіальна громада, право власності.

Комунальне майно є однією із базових категорій у системі місцевого самоврядування, оскільки відображає матеріальну основу його діяльності. Саме наявність власних об'єктів майна – рухомих і нерухомих, майнових прав, коштів, підприємств, установ та організацій – забезпечує реальну спроможність територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення.

У чинному законодавстві України поняття «комунальне майно» прямо не визначене єдиним універсальним актом. Водночас, його зміст розкривається через низку нормативно-правових джерел. Так, наприклад, ст. 142 Конституції України передбачає, що «матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад» [4].

У свою чергу, в ст. 327 Цивільного кодексу України визначено, що «у комунальній власності є майно, у тому числі грошові кошти, яке належить територіальній громаді» [7].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» у ст. 60 конкретизує, що до комунальної власності належать «рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, корпоративні права в юридичних особах, у тому числі банках, страхових компаніях чи інших господарських товариствах, майно житлового фонду, нежитлові приміщення, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування та інше майно і майнові права, рухомі та нерухомі об'єкти, визначені відповідно до закону як об'єкти права комунальної власності, а також кошти, отримані від їх відчуження» [3].

Отже, у нормативному сенсі комунальним майном є сукупність усіх об'єктів власності територіальної громади, які використовуються для забезпечення її потреб і реалізації функцій місцевого самоврядування.

З наукової точки зору, поняття «комунальне майно» трактується по-різному – залежно від того, який аспект дослідники вважають ключовим: правовий, економічний чи управлінський. Кожен із цих підходів акцентує увагу на певних особливостях процесу управління, що дозволяє комплексно розкрити його сутність і практичне значення. Так, наприклад, фахівець у сфері муніципального права О. Батанов визначає дане поняття як «матеріальну основу функціонування територіальної громади, що забезпечує її економічну самостійність і спроможність здійснювати публічне управління на місцевому рівні». Науковець підкреслює, що без власного

майна місцеве самоврядування перетворюється на формальну інституцію без реальних можливостей реалізувати свої повноваження [1]. Схожої думки притримується і В. Кравченко, який трактує комунальне майно як «сукупність матеріальних ресурсів, що використовуються для задоволення колективних потреб територіальної громади, тобто як економічну базу її життєдіяльності» [5].

Вітчизняна дослідниця І. Кресіна акцентує увагу на тому, що комунальне майно – це не лише об'єкти, які належать громаді, але й механізм реалізації прав громади на участь в управлінні місцевими справами, зокрема через використання цих об'єктів на засадах відкритості, підзвітності й ефективності [6]. Майже аналогічне твердження наводить у своєму дисертаційному дослідженні «Комунальна власність як матеріальна основа місцевого самоврядування в Україні» І.О. Бондаренко, яка визначає комунальне майно як «матеріальні блага, що перебувають у власності територіальних громад, а також заклади, установи, підприємства (та інші юридичні особи) комунальної власності, які знаходяться у власності територіальних громад та у своїй сукупності становлять матеріальну основу місцевого самоврядування» [2].

Отже, підсумовуючи різні підходи, можна узагальнити, що комунальним майном є сукупність об'єктів матеріальної, фінансової та інтелектуальної власності, що належать територіальним громадам на праві комунальної власності, перебувають у їхньому володінні, користуванні або розпорядженні безпосередньо чи через органи місцевого самоврядування, і використовуються для забезпечення соціально-економічного розвитку території, задоволення колективних потреб населення та реалізації завдань місцевого самоврядування в інтересах громади.

На практиці доволі часто відбувається підміна понять – комунальне майно ототожнюється із комунальною власністю. Однак, попри те, що ці терміни часто використовуються як взаємозамінні, вони мають різний зміст і правову природу. Водночас між ними існує тісний взаємозв'язок, який зумовлює необхідність їх чіткого розмежування у науковому, правовому та практичному контекстах. Розглянемо нижче це більш детально.

Комунальною власністю є право територіальної громади володіти, користуватися і розпоряджатися майном, що їй належить. Тобто це – правовий режим володіння майном, зафіксований у нормах Конституції та Цивільного кодексу України. У свою чергу, комунальним майном є сукупність конкретних об'єктів, що становлять матеріальну основу комунальної власності. Іншими словами, це речовий зміст або матеріальне втілення права комунальної власності.

У сфері публічного управління комунальна власність визначає правовий статус активів територіальної громади, а комунальне майно є інструментом реалізації цього статусу, тобто ресурси, якими місцева влада може керувати задля суспільного блага. Тому ефективність управління комунальним майном напряду залежить від того, як реалізується право комунальної власності – через прозорі процедури, цифрові реєстри, публічну звітність, а також баланс між публічним інтересом і господарською вигодою (рис. 1).

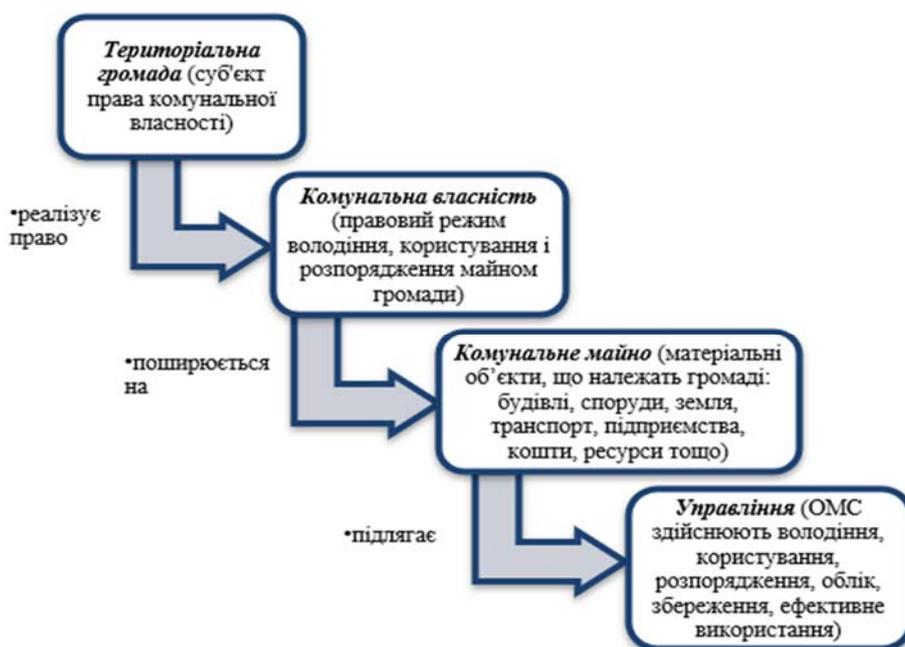


Рис. 1. Логічний зв'язок між комунальною власністю і комунальним майном.

Джерело: сформовано авторами

Отже, узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що поняття «комунальне майно» та «комунальна власність» перебувають у тісному взаємозв'язку, але не є тотожними. Комунальна власність виступає базовою правовою категорією, яка відображає належність майна територіальній громаді на правах власника. Натомість комунальне майно є матеріальним вираженням цієї власності – сукупністю об'єктів, що належать громаді та забезпечують її життєдіяльність. Відповідно комунальна власність без майна є формальною, а майно без права комунальної власності – безгосподарним. Лише в їхній єдності забезпечується реальна економічна спроможність територіальних громад і функціональна незалежність місцевого самоврядування.

#### References

1. Batanov, O.V. (2010). *Munitsypalna vlada v Ukraini: problemy teorii ta praktyky [Municipal government in Ukraine: problems of theory and practice]*. Kyiv: Yurydychna dumka [in Ukrainian].
2. Bondarenko, I.O. (2013). *Komunalna vlasnist yak materialna osnova miskoho samovriaduvannia v Ukraini [Municipal property as the material basis of local self-government in Ukraine: Candidate of Juridical Sciences dissertation]*. *Candidate's thesis*. Odesa [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» No. 280/97-VR vid 21 travnia 1997 r. [Law of Ukraine «On local self-government in Ukraine» No. 280/97-VR of May 21, 1997]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Tekst> [in Ukrainian].
4. Konstytutsiia Ukrainy No. 254k/96-VR vid 28 chervnia 1996 roku [Constitution of Ukraine No. 254k/96-VR of June 28, 1996]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Tekst> [in Ukrainian].
5. Kravchenko, V.V., & Pittsyk, M.V. (2003). *Munitsypalne pravo Ukrainy [Municipal Law of Ukraine]*. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
6. Tsvietkov, V.V., Kriesina, I.O., & Kovalenko, A.A. (2003). *Suspilna transformatsiia i derzhavne upravlinnia v Ukraini: polityko-pravovi determinanty [Social transformation and public administration in Ukraine: political and legal determinants]*. Kyiv: Kontsern «Vydavnychiy dim «In Yure» [in Ukrainian].
7. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy No. 435-IV vid 1 sichnia 2003 r. [Civil Code of Ukraine No. 435-IV of January 1, 2003]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Tekst> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.21

Anastasiia Shulha  
Oleksandr Ivanina

#### **PROBLEMS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONCEPTS OF «COMMUNAL PROPERTY» AND «MUNICIPAL PROPERTY»**

*The theses reveal the essence and content of the concepts of «municipal property» and «municipal ownership» as key categories of the institution of local self-government. It has been established that municipal property constitutes the material basis for the activities of territorial communities, ensuring their capacity to independently address local issues. An analysis of current Ukrainian legislation was carried out to determine the legal content of the category of «municipal property». Scientific approaches to interpreting this concept have been summarized, according to which it is considered from legal, economic, and managerial perspectives. It was found that in the scientific literature, municipal property is understood as a set of material and financial resources that ensure the economic independence of territorial communities. Particular attention has been paid to the relationship between the concepts of «municipal property» and «municipal ownership», and their interdependence and distinction within the legal framework have been identified. It is concluded that these concepts are closely related but not identical. It is emphasized that only in their unity can the real economic capacity of territorial communities and the functional independence of local self-government be ensured.*

**Keywords:** communal property, communal ownership, local self-government, territorial community, property rights.

---

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Анастасія Шульга, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [ondain2009@ukr.net](mailto:ondain2009@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Anastasiia Shulha, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [ondain2009@ukr.net](mailto:ondain2009@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Олександр Іваніна, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [Alexandr.mk8@gmail.com](mailto:Alexandr.mk8@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6619-8539>.

Oleksandr Ivanina, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [Alexandr.mk8@gmail.com](mailto:Alexandr.mk8@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6619-8539>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.22

Ярослав Жовнірчик

## МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ

У наукових матеріалах розкрито сутність формування спроможної територіальної громади в контексті публічно-сервісної діяльності держави. Обґрунтовано, що ефективність місцевого самоврядування визначається не лише обсягом переданих повноважень чи фінансових ресурсів, а цілісною системою взаємодії держави та громади. Визначено основні механізми формування спроможної громади: фінансово-економічні, організаційно-управлінські, кадрові, інноваційно-цифрові та соціальні. Показано, що публічно-сервісна модель державного управління забезпечує створення сприятливих умов для саморозвитку громад, підвищення якості публічних послуг і зміцнення довіри громадян до влади. Зроблено висновок, що партнерська взаємодія між державою та громадами є основою нової архітектури публічного врядування, зорієнтованої на прозорість, відповідальність і сталий розвиток.

**Ключові слова:** публічне управління, спроможна територіальна громада, публічно-сервісна діяльність, сервісна держава, децентралізація.

Формування спроможних територіальних громад є ключовою умовою сучасної державної політики України, спрямованої на децентралізацію, підвищення ефективності публічного управління та зміцнення довіри громадян до влади. Передача повноважень і фінансових ресурсів громадам не гарантує їхньої реальної спроможності. Необхідною є цілісна система узгоджених дій на економічному, управлінському, соціальному та культурному рівнях, що забезпечує взаємозв'язок між ресурсами, інституціями, людьми та цінностями місцевого самоврядування [1; 2; 6].

У цьому контексті вагомим значення набуває публічно-сервісна діяльність держави, яка виступає інституційною основою розвитку громад. Саме через механізми сервісного публічного управління держава створює сприятливі умови для реалізації потенціалу громад: забезпечує нормативно-правову підтримку, інфраструктуру публічних послуг, цифровізацію та партнерство влади, бізнесу й громадянського суспільства [3; 4].

Публічно-сервісна діяльність держави і спроможність громади взаємодоповнюють одна одну. Сервісна держава формує рамкові умови для саморозвитку громад, підвищує якість публічних послуг і прозорість управління. Водночас саме активні, спроможні громади наповнюють сервісну модель реальним змістом, демонструючи здатність ефективно використовувати ресурси та залучати громадян до творення політики розвитку [5].

У результаті формується нова архітектура публічного управління, у центрі якої громада виступає рівноправним партнером держави у забезпеченні добробуту та сталого розвитку. Такий підхід відповідає європейським стандартам врядування, де головними цінностями є прозорість, довіра, підзвітність і громадська участь.

Система формування спроможної громади охоплює п'ять взаємопов'язаних механізмів: фінансово-економічні, організаційно-управлінські, кадрові, інноваційно-цифрові та соціальні. У сукупності вони утворюють фундамент нової моделі публічного врядування, що відповідає принципам сервісної держави.

1. Фінансово-економічні механізми. Фінансова стабільність є базою спроможності громади, адже саме вона визначає здатність забезпечувати якісні послуги, утримувати інфраструктуру й підтримувати місцевий розвиток. Розширення власної податкової бази, ефективне управління майном, прозорість бюджету та впровадження державно-приватного партнерства формують основу економічної незалежності громади. Через механізми фінансової децентралізації держава надає громадам можливість бути не прохачами ресурсів, а повноцінними постачальниками публічних сервісів освітніх, соціальних, адміністративних [6]. Водночас воєнні та економічні потрясіння посилюють потребу у державній підтримці, аби громади могли зберегти фінансову стійкість і функціональність.

2. Організаційно-управлінські механізми. Ефективна система управління визначає спроможність громади стратегічно планувати, реалізовувати політику розвитку й залучати громадян до ухвалення рішень. Стратегічне планування, міжмуніципальне співробітництво, створення агенцій розвитку та рад партнерства формують інституційний каркас управлінської діяльності. У контексті сервісного управління держава встановлює рамкову політику і надає методичну підтримку, а громади адаптують ці інструменти до власних потреб [6]. Таким чином формується модель співуправління, де сервісність, партнерство та відповідальність діють у комплексі.

3. Кадровий потенціал. Людський капітал є вирішальним чинником реалізації реформ і розвитку громади. Компетентність управлінців, готовність до інновацій, комунікаційна відкритість і сервісна орієнтація визначають ефективність публічної політики. Розвиток кадрового потенціалу передбачає систему безперервного навчання, обмін досвідом та формування управлінської культури, орієнтованої на надання якісних послуг. Кадровий потенціал - це «людське обличчя» сервісної держави, адже саме працівники місцевого самоврядування є посередниками між державою та громадянами, уособлюючи цінності відкритості, доброчесності й професіоналізму.

4. Інноваційно-цифрові механізми. Цифровізація є важливим каталізатором прозорості, ефективності та довіри у відносинах між владою й громадянами. Електронні сервіси, відкриті бюджети, онлайн-платформи участі, системи електронного документообігу забезпечують доступність послуг і мінімізують бюрократію. У межах публічно-сервісної моделі цифрові технології сприяють реалізації принципу «держава як сервіс». Вони відкривають можливості для підзвітності влади, зворотного зв'язку з громадянами та інтеграції громад у національну систему електронного врядування.

5. Соціальний капітал. Основою спроможної громади є люди - їхня ініціатива, взаємна довіра та готовність до спільної дії. Соціальний капітал охоплює рівень згуртованості, громадянської активності й участі у вирішенні місцевих проблем. Високий рівень соціальної взаємодії забезпечує стійкість громади до кризових явищ і підсилює ефективність управління. Довіра, волонтерство, громадські організації та публічні консультації формують партнерську модель відносин між владою і населенням. У цій моделі держава стає сервісною платформою, що підтримує ініціативу, а громада - активним учасником розвитку.

Таким чином, формування спроможних територіальних громад є стратегічною умовою модернізації України. Ефективна держава та сильна громада утворюють симбіоз публічно-сервісного управління, у якому влада створює рамкові умови, а громада - наповнює їх реальним змістом. Сервісна держава починається з довіри, а довіра - з місцевого рівня, де громадяни щодня відчувають якість публічних послуг. Архітектура публічно-сервісної діяльності повинна базуватись на інституційній сталій, цифрових інноваціях і партнерстві між владою та громадою. Успішна громада - це не лише адміністративна одиниця, а спільнота людей, які усвідомлюють власну відповідальність і здатні творити спільне майбутнє. Саме така модель відповідає європейським стандартам демократичного врядування та забезпечує стійкість державності через сильні, самодостатні громади.

#### References

1. Antonova, L.V., & Zhovnirchuk, Ya.F. (2021). Rol instytutu prefekta ta prefektur u zabezpechenni spromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [The role of the prefect institution and prefectures in ensuring the capacity of territorial communities in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 1, (pp. 190-215). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.09> [in Ukrainian].
2. Antonova, L., Ivashova, L., & Antonov, A. (2023). Problemy detsentralizatsii ta rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini: sotsialni aspekty [Problems of decentralization and development of territorial communities in Ukraine: social aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 17, (pp. 87-95). Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2046> [in Ukrainian].
3. Baranovskyi, M.O. (2023). Spromozhnist terytorialnykh hromad Ukrainy: pidkhody do otsinky, rehionalni vidminnosti, typizatsiia [Capacity of territorial communities of Ukraine: assessment approaches, regional differences, typology]. *Naukovi visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia – Scientific Bulletin of Chernivtsi University: Geography*, 845, (pp. 77-87) [in Ukrainian].
4. Hrynychshyn, I.M. (2018). Spromozhnist terytorialnykh hromad: teoretychnyi dyskurs [Capacity of territorial communities: theoretical discourse]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 6(134), (pp. 51-56) [in Ukrainian].
5. Kaziuk, Ya. (2023). Analiz metodyk otsiniuvannia spromozhnosti terytorialnykh hromad: vysnovky ta propozyitsii [Analysis of methodologies for assessing the capacity of territorial communities: conclusions and proposals]. *decentralization.ua*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/17549> [in Ukrainian].
6. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., & Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(7), (pp. 2097-2105). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ijdsdp.180712> [in English].

**MECHANISMS FOR FORMING A CAPABLE TERRITORIAL COMMUNITY IN THE CONTEXT OF A  
SERVICE-ORIENTED STATE**

*The scientific paper reveals the essence of forming a capable territorial community in the context of the public service activities of the state. It substantiates that the effectiveness of local self-government is determined not only by the scope of delegated powers or financial resources but also by a comprehensive system of interaction between the state and the community. The main mechanisms for forming a capable community are identified: financial and economic, organizational and managerial, human resource, innovation and digital, and social. It is shown that the public service model of state governance creates favorable conditions for community self-development, improves the quality of public services, and strengthens citizens' trust in the authorities. It is concluded that the partnership between the state and communities serves as the foundation of a new architecture of public governance focused on transparency, accountability, and sustainable development.*

**Keywords:** public governance, capable territorial community, public service activity, service-oriented state, decentralization.

**Відомості про автора / Information about the author**

Ярослав Жовнірчук, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького, Національної академії наук України, м. Київ, Україна. E-mail: ya.zhovnirchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Yaroslav Zhovnirchuk, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Administrative Law, V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. E-mail: ya.zhovnirchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.23

Олександр Євтушенко  
Світлана Маломан

## ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ТА ОХОРОНОЮ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ

*Проаналізовано організацію державного контролю за використанням та охороною земельних ресурсів, ефективне управління якими є ключовим чинником сталого розвитку держави. Зазначено, що державний контроль у сфері земельних відносин регулюється законами України, а його здійснення покладається на Держгеокадастр, Державну екологічну інспекцію, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що державний контроль у сфері використання та охорони земель є цілеспрямованою та суспільно важливою діяльністю держави. Його метою є попередження та усунення порушень земельного законодавства, а також забезпечення реального дотримання законності у земельній сфері.*

*Підкреслено, що державний контроль за використанням і охороною земель є ключовим механізмом реалізації земельної політики та гарантією екологічної безпеки. Його ефективність визначається рівнем взаємодії контролюючих органів, правовою визначеністю процедур та використанням сучасних цифрових технологій.*

**Ключові слова:** державний контроль, охорона земель, державна служба з питань геодезії, картографії та кадастру, державна екологічна інспекція, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування.

Земельні ресурси є основою природного потенціалу України, а ефективне управління ними – ключовим чинником сталого розвитку держави. Забезпечення державного контролю за використанням та охороною земельних ресурсів є важливим завданням органів влади та об'єктом особливої державної охорони. Державний контроль спрямований на запобігання порушенням земельного законодавства, раціональне використання земель та відновлення прав власників і користувачів. Отже, ефективне управління використанням та охороною земельних ресурсів неможливе без системи державного контролю, що забезпечує дотримання законодавства, раціональне землекористування й охорону довкілля.

В частині першої статті 188 Земельного кодексу України «державний контроль за використанням та охороною земель здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері земельних відносин, а за додержанням вимог законодавства про охорону земель - центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику із здійснення державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення і охорони природних ресурсів» [2].

Основними принципами контролю є: законність та об'єктивність; системність і безперервність; відкритість і публічність; поєднання профілактичних і каральних заходів [5].

Державний контроль у сфері земельних відносин регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких ключове місце посідає Земельний кодекс України (ст. 188-191); Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель» (2003 р.);

Закон України «Про охорону земель» (2003р.), Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»; Кодекс України про адміністративні правопорушення (ст. 53-56); Постанова КМУ № 963 від 25.07.2007 р. «Про затвердження Методики визначення розміру шкоди, заподіяної внаслідок самовільного зайняття земельних ділянок, використання земельних ділянок не за цільовим призначенням, псування земель, порушення режиму, нормативів і правил їх використання». Вказані документи визначають повноваження контролюючих органів, порядок проведення перевірок, права та обов'язки посадових осіб, а також відповідальність за порушення земельного законодавства. Основним суб'єктом державного контролю є Державна служба з питань геодезії, картографії та кадастру, яка здійснює перевірки щодо дотримання вимог земельного законодавства, цільового використання земельних ділянок, а також контролює дотримання норм

щодо охорони земель [3].

До органів, що здійснюють державний контроль відноситься Державна екологічна інспекція, що контролює дотримання екологічних вимог під час використання земель, зокрема щодо недопущення забруднення, ерозії, засолення. Діяльність інспекції спрямована на захист земель як природного ресурсу та компонента навколишнього середовища, підтоплення та інших негативних процесів. Що стосується органів державної влади (місцевих державних адміністрацій) то вони як зазначає Т. Оверковська, виконують регулюючу, стимулюючу, контрольну та каральну функції, що забезпечує дотримання земельного законодавства та захист прав власників і користувачів земельних ділянок [4].

Самоврядний контроль за використанням земель комунальної власності здійснюють органи місцевого самоврядування. Вони також беруть участь у виявленні фактів самовільного зайняття земельних ділянок, незаконного будівництва чи зміни цільового призначення землі без відповідних дозволів, контролюють своєчасну сплату земельного податку, збереження меж земельних ділянок. Отже, здійснення державного контролю у сфері використання та охорони земель має певну систему (рис. 1), що спрямована на досягнення належного стану земельних ресурсів і довкілля України.



Рис. 1. Система державного контролю за використанням та охороною земельних ресурсів.

Джерело: сформовано авторами

До основних форм контролю відносяться: планові перевірки (проводяться відповідно до річного плану); позапланові перевірки (якщо є факт самовільного зайняття земель чи порушення режиму охорони; моніторинг земель (систематичне спостереження за станом земельного фонду); інвентаризація земель (виявлення незаконно зайнятих ділянок); документальний контроль (аналіз кадастрових даних, право встановлювальних документів) (рис. 2).

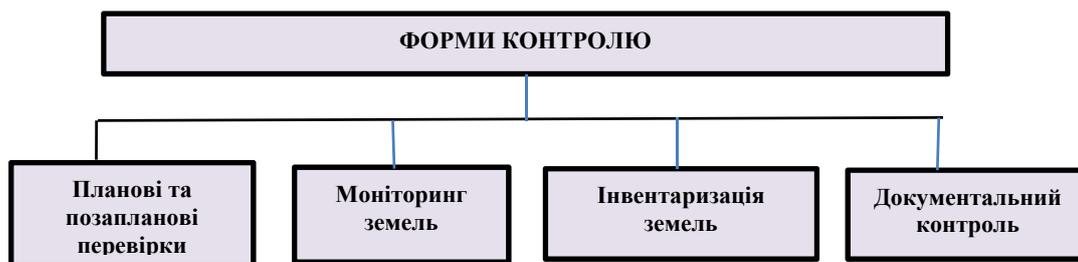


Рис. 2. Форми державного контролю за використанням та охороною земельних ресурсів.

Джерело: сформовано авторами

Державний контроль у сфері використання та охорони земель є цілеспрямованою та суспільно важливою діяльністю держави, метою якої є попередження та усунення порушень земельного законодавства, а також забезпечення реального дотримання законності у земельній сфері. Контроль складається з виконання певних процедур: планування перевірок, повідомлення суб'єктів, проведення обстеження земельної ділянки, фотофіксація, складання акта обстеження, оформлення акту перевірки, припису, протоколу про адміністративне правопорушення – штраф, постанови про адміністративне правопорушення, розрахунку заподіяної шкоди, припинення права користування землею, моніторинг виконання припису – повторна перевірка, внесення даних у базу.

В процесі здійснення державного контролю у сфері використання та охорони земель виявляються наступні типові порушення земельного законодавства: самовільне зайняття земельних ділянок; використання не за цільовим призначенням; псування або забруднення земель; невиконання вимог щодо рекультивациі;

несвоєчасна сплата земельного податку або ухилення від сплати податку шляхом використання земельної ділянки без правостановлюючих документів.

Крім того здійснення державного контролю виявило наступні проблеми: нестача фінансування та технічних засобів моніторингу; дублювання функцій між органами; низький рівень цифровізації; слабкий механізм примусу до виконання приписів; корупційні ризики.

Дослідники відзначають, що підвищення ефективності контролю у сфері використання та охорони земель залежить від чіткого правового регулювання, вдосконалення організаційних механізмів контролю, підвищення результативності роботи органів влади, взаємодії з іншими правоохоронними структурами під час виявлення порушень та проведення профілактичних заходів для запобігання порушенням земельного законодавства [1, с. 8].

Саме тому для вдосконалення реального контролю за використанням земель нами пропонуються наступні рекомендації:

- запровадити єдиний електронний портал земельних перевірок;
- сприяти розвитку аерокосмічного моніторингу земель;
- розширити повноваження територіальних громад у сфері контролю;
- створити систему автоматичного фіксування порушень (GIS-контроль);
- сприяти підвищенню прозорості і публічності звітності Держгеокадастру;
- запровадити ефективну координацію між усіма рівнями влади та створити інтегровану інформаційну систему моніторингу земельних ресурсів.

Вважаємо, що запровадження вказаних рекомендацій, а також тісна взаємодія державних органів, місцевого самоврядування і громадськості дозволить забезпечити раціональне використання земель, захист прав громадян і сталий розвиток територій України.

Таким чином, державний контроль за використанням і охороною земель є ключовим механізмом реалізації земельної політики та гарантією екологічної безпеки. Його ефективність визначається рівнем взаємодії контролюючих органів, правовою визначеністю процедур та використанням сучасних цифрових технологій. Посилення контролю сприятиме сталому землекористуванню, відновленню деградованих земель і підвищенню правової культури у земельній сфері.

#### References

1. Antonova, S.Ye. (2021). Derzhavnyi kontrol za vykorystanniam i okhoroною zemel: rehionalnyi aspekt [State control over land use and protection: regional aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 2, (p. 1-8). Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2021\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_2_15) [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Zemelnyi kodeks Ukrainy vid 25.10.2001 r. No. 2768-III [Law of Ukraine Land Code of Ukraine dated 25.10.2001 No. 2768-III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> [in Ukrainian].
3. Nishchymenko, V. (2024). Normatyvno-pravovi zasady derzhavnoho kontroliu za vykorystanniam ta okhoroною zemel v Ukraini [Regulatory and legal principles of state control over the use and protection of lands in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 1, (pp. 91-92) [in Ukrainian].
4. Overkovska, T. (2021). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання upravlinnia u sferi vykorystannia ta okhoroною zemel Ukrainy [Peculiarities of legal regulation of management in the field of land use and protection in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i pravo: istoriia, teoriia, praktyka – Public administration and law: history, theory, practice*, 1, (pp. 1-19) [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy Pro derzhavnyi kontrol za vykorystanniam ta okhoroною zemel vid 19.06.2003 r. No. 963-IV [Law of Ukraine On State Control over the Use and Protection of Lands dated 19.06.2003 No. 963-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.luvqzlj> [in Ukrainian].

### STATE CONTROL OVER THE USE AND PROTECTION OF LAND RESOURCES

*The organization of state control over the use and protection of land resources- whose effective management is a key factor in the sustainable development of the state-has been analyzed. It is noted that state control in the field of land relations is regulated by the laws of Ukraine, and its implementation is entrusted to the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre (State Geocadastre), the State Environmental Inspection, local state administrations and local self-government bodies. It is substantiated that state control in the field of land use and protection is a purposeful and socially important activity of the state. Its main objective is to prevent and eliminate violations of land legislation, as well as to ensure real compliance with the law in the land sphere.*

*It is emphasized that state control over the use and protection of land is a key mechanism for implementing land policy and ensuring of environmental safety. Its effectiveness is determined by the level of interaction between regulatory authorities, the legal certainty of procedures and the use of modern digital technologies.*

**Keywords:** *state control, land protection, State Service for Geodesy, Cartography and Cadastre, State Environmental Inspection, local state administrations, local self-government bodies.*

#### Відомості про авторів / Information about the authors

Олександр Євтушенко, доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [alnievt@ukr.net](mailto:alnievt@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [alnievt@ukr.net](mailto:alnievt@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Світлана Маломан, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [svetlana07032311@ukr.net](mailto:svetlana07032311@ukr.net).

Svitlana Maloman, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [svetlana07032311@ukr.net](mailto:svetlana07032311@ukr.net).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.24

Ірина Габро  
Антон Табуницик

## МЕХАНІЗМИ КОМУНІКАЦІЇ ОБЛАСНИХ РАД З ГРОМАДСЬКІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)

Матеріали представляють аналіз сучасних механізмів комунікації обласних рад України з громадськістю на прикладі Миколаївської обласної ради. Проаналізовано основні форми взаємодії, серед яких дорадчі органи, консультації з громадськістю, співпраця із засобами масової інформації, використання цифрових платформ і соціальних мереж. Особливу увагу приділено практиці особистих прийомів громадян, роботі зі зверненнями та розвитку інституту електронних петицій. Зазначено, що поєднання традиційних і сучасних комунікаційних інструментів сприяє підвищенню відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів обласного самоврядування, а також формуванню довіри між владою та громадою.

**Ключові слова:** обласна рада, громадськість, комунікація, публічне управління, електронні петиції, соціальні мережі, звернення громадян, прозорість влади.

На сучасному етапі обласні ради України активно впроваджують різні механізми комунікації з громадськістю, спрямовані на забезпечення відкритості, підзвітності та участі населення у вирішенні регіональних питань. Серед основних форм взаємодії можна виокремити:

- створення та ефективну діяльність дорадчих і консультативних органів при обласних радах;
- організацію консультацій із громадськістю у форматі громадських слухань, публічних обговорень, «круглих столів», конференцій, дискусій тощо;
- участь керівництва обласних рад у телевізійних та радіо ефірах із можливістю зворотного зв'язку;
- застосування інтерактивних засобів комунікації з громадянами, зокрема через цифрові платформи та соціальні мережі.

Одним із найпоширеніших механізмів взаємодії залишається інформування населення про діяльність обласної ради та її виконавчого апарату. У більшості випадків обласні ради самостійно ініціюють публікацію матеріалів про результати своєї роботи, прийняті рішення та реалізовані програми. Практично всі обласні ради України мають власні офіційні вебсайти, що виступають основним каналом поширення актуальної інформації, забезпечуючи прозорість управлінських процесів і доступ громадян до публічних даних. Наприклад, Миколаївська обласна рада має власний вебсайт, де публікується інформація про роботу облради [1].

Сьогодні органи влади все активніше використовують сучасні цифрові платформи для комунікації з громадськістю, зокрема соціальну мережу Facebook. Миколаївська обласна рада також має свою офіційну сторінку у мережі Facebook [2]. Завдяки інтерактивним можливостям цієї платформи забезпечується двосторонній зв'язок: громадяни можуть не лише отримувати інформацію, а й безпосередньо реагувати на публікації та залишати коментарі. У відповідь працівники органів влади активно опрацьовують відгуки, відповідають на питання та враховують зауваження користувачів, що дозволяє підвищувати прозорість діяльності та ефективність взаємодії з населенням через цифрові канали. Слід підкреслити, що Миколаївська облрада використовує і ніші соціальні мережі для комунікації із громадою. Зокрема, рада має свою сторінку в соціальній мережі Instagram [3]. Ця сторінка призначена для тих мешканців Миколаївської області, які надають перевагу відео- та фото-контенту. Більш того, Миколаївська обласна рада має власний youtube-канал, на якому транслюються засідання сесій облради, засідання її постійних комісій, Ради ветеранів при голові Миколаївської обласної ради та інші відеоматеріали про роботу облради.

Місцеві засоби масової інформації виступають важливим каналом комунікації між обласною радою та жителями громад області, забезпечуючи своєчасне інформування населення про свою діяльність, прийняті рішення та важливі події на місцевому рівні. Через медіа органи самоврядування мають можливість доносити до громадян свої позиції, пояснювати заходи, що впроваджуються, а також отримувати зворотний зв'язок, що сприяє більш прозорому та відкритому процесу управління.

Однією з характерних форм взаємодії органів влади з аудіовізуальними засобами масової інформації місцевого рівня є проведення прямих ефірів із керівництвом обласної ради, депутатами. Особливістю таких програм є можливість для глядачів і слухачів ставити запитання гостю студії безпосередньо, а не лише через ведучого.

Цей формат комунікації користується значною популярністю серед громадян, оскільки не кожен має змогу особисто відвідати прийом посадової особи. Крім того, публічне озвучення запитання та отримання відповіді створює відчуття прозорості та впевненості у вирішенні проблем. Для представників органів влади такі ефіри також є вигідними: вони дозволяють продемонструвати відкритість, донести власну позицію, ознайомити громадян із діяльністю установи та отримати оперативний зворотний зв'язок. Це, у свою чергу, допомагає враховувати думки та пропозиції населення під час прийняття рішень, а також знижує навантаження на працівників структурних підрозділів, які опрацьовують звернення громадян.

Вибір формату та змістове наповнення таких зустрічей визначається соціально-політичною ситуацією конкретного населеного пункту. Прямі ефіри проводяться як для демонстрації результатів діяльності органів влади, так і для привернення уваги до актуальних проблем громади [5].

Не зважаючи на важливість телекомунікаційних каналів, вагомим каналом комунікації обласної ради та громадян залишаються особисті прийоми. Так, розпорядженням голови обласної ради від 23 грудня 2020 року було затверджено Порядок організації та проведення особистого прийому громадян у Миколаївській обласній раді восьмого скликання, який визначає основні вимоги до організації та проведення особистого прийому громадян у Миколаївській обласній раді. Відповідно до цього документу, «особистий прийом громадян у Миколаївській обласній раді проводиться головою обласної ради, першим заступником та заступником голови обласної ради» [6].

Слід зауважити, що в Україні загалом, та на Миколаївщині зокрема, набуває популярності така форма взаємодії як електронні петиції, звернення та електронні звернення. У статті 23 Закону України «Про звернення громадян» закріплено «право громадян на звернення до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування з електронними петиціями через офіційний веб-сайт органу, якому вона адресована, або веб-сайт громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронної петиції» [7]. На вебсайті Миколаївської обласної ради є можливість створити електронну петицію та електронне звернення.

У 2024 році на адресу Миколаївської обласної ради надійшло 273 звернення, що на 7 % менш ніж у 2023 – 294 звернення. З них письмових – 239. Останнім часом відносний показник надходження електронних звернень зростає. Зокрема, засобами електронного зв'язку надійшло 32 звернення. З урахуванням колективних звернень, з пропозиціями, заявами і скаргами до Миколаївської обласної ради звернулося 829 осіб. Переважна більшість звернень громадян, що надійшли до Миколаївської обласної ради, це заяви (клопотання) – 97,1%. Колективних звернень надійшло 1,5 % (у 2023 році – 2,3 %) [8].

У звіті Миколаївської облради по роботі зі зверненнями громадян у 2024 році вказано, що під час опрацювання звернень громадян, які надходили до Миколаївської обласної ради, не було зафіксовано випадків надання неоднозначних, необґрунтованих або неповних відповідей, а також безпідставної передачі розгляду звернень іншим органам. Усі відмови у задоволенні звернень супроводжувалися детальними роз'ясненнями заявникам щодо порядку оскарження прийнятих рішень. Встановлені законодавством строки розгляду звернень громадян були дотримані у повному обсязі [8].

З метою підвищення прозорості та інформованості громадськості про роботу з громадськими зверненнями, на офіційному веб-порталі Миколаївської обласної ради у спеціальному розділі «Звернення громадян» щорічно публікуються аналітичні матеріали, що відображають організацію та результати розгляду звернень громадян.

Отже, обласні ради України все активніше застосовують комплексні механізми комунікації з громадськістю, спрямовані на забезпечення відкритості, підзвітності та участі населення у процесах прийняття рішень на регіональному рівні. Використання як традиційних каналів взаємодії - особистих прийомів та місцевих ЗМІ, так і сучасних цифрових платформ, соціальних мереж та електронних петицій, дозволяє органам влади ефективно інформувати громадян, отримувати зворотний зв'язок та враховувати громадську думку при формуванні політики розвитку області.

Аналіз діяльності Миколаївської обласної ради свідчить, що використання багаторівневих комунікаційних механізмів забезпечує прозорість, доступність і ефективність взаємодії з громадськістю. Поєднання традиційних та цифрових каналів комунікації, включно з вебсайтом, соціальними мережами, прямих ефірів, особистих прийомів та електронних петицій, дозволяє не лише інформувати мешканців про діяльність ради та прийняті рішення, а й отримувати зворотний зв'язок, що сприяє підвищенню довіри до органів влади та удосконаленню процесів управління на регіональному рівні.

#### References

1. Mykolaiivska oblasna rada [Mykolaiv Regional Council]. (n.d.). [www.mk-oblrada.gov.ua](http://www.mk-oblrada.gov.ua). Retrieved from: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/poryadok-organizatsii-osobystogo-pryomu-gromadyan> [in Ukrainian].

2. Mykolaivska oblasna rada [Mykolaiv Regional Council]. (n.d.). [www.facebook.com](https://www.facebook.com/mk.oblrada/). Retrieved from: <https://www.facebook.com/mk.oblrada/> [in Ukrainian].
3. Mykolaivska oblasna rada [Mykolaiv Regional Council]. (n.d.). [www.instagram.com](https://www.instagram.com/mykolaiv.oblrada/). Retrieved from: <https://www.instagram.com/mykolaiv.oblrada/> [in Ukrainian].
4. Mykolaivska oblasna rada [Mykolaiv Regional Council]. (n.d.). [www.youtube.com](https://www.youtube.com). Retrieved from: <https://surl.li/rlircq> [in Ukrainian].
5. Pakhnin, M. (2019). Pravovi formy vzaiemodii mizh orhanamy publichnoho upravlinnia ta zasobamy masovoi komunikatsii [Legal forms of interaction between public administration bodies and mass communication resources]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo - Entrepreneurship, economy and law*, 6 (pp. 178-182) [in Ukrainian].
6. Poriadok orhanizatsii ta provedennia osobystoho pryjomu hromadian u Mykolaivskii oblasnii radi vosmoho sklykannia: rozporiadzhennia holovy oblasnoi rady vid 23 hrudnia 2020 roku No. 220-r. [Order on the procedure for organizing and conducting personal receptions of citizens in the Mykolaiv Regional Council of the eighth convocation. 2020, December 23, No. 220-r.]. (n.d.). [www.mk-oblrada.gov.ua](https://www.mk-oblrada.gov.ua). Retrieved from: <https://surl.li/ajileq> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy Pro zvernennia hromadian vid 02 zhovtnia 1996 roku No. 393/96-VR [Law of Ukraine For the protection of citizens of 02 October 1996 No. 393/96-VR]. [www.poe.pl.ua](http://www.poe.pl.ua). Retrieved from: <https://surl.li/yzuxqg> [in Ukrainian].
8. Zvit pro robotu zi zvernenniamy hromadian u 2024 rotsi [Report on citizens' appeals work in 2024]. (n.d.). (2024). [www.mk-oblrada.gov.ua](https://www.mk-oblrada.gov.ua). Retrieved from: <https://surl.li/ouooyy> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.24

*Iryna Habro  
Anton Tabunshchik*

#### **MECHANISMS OF COMMUNICATION OF REGIONAL COUNCILS WITH THE PUBLIC (ON THE EXAMPLE OF MYKOLAIV REGIONAL COUNCIL)**

*The materials present an analysis of modern mechanisms of communication of regional councils of Ukraine with the public using the example of the Mykolaiv regional council. The main forms of interaction are analyzed, including advisory bodies, consultations with the public, cooperation with the media, the use of digital platforms and social networks. Special attention is paid to the practice of personal receptions of citizens, work with appeals and the development of the institution of electronic petitions. It is noted that the combination of traditional and modern communication tools contributes to increasing the openness, transparency and efficiency of the activities of regional self-government bodies, as well as the formation of trust between the authorities and the community.*

**Keywords:** *regional council, public, communication, public administration, electronic petitions, social networks, citizens' appeals, transparency of authorities.*

#### **Відомості про авторів / Information about the authors**

Ірина Габро, к. політ. наук, доцент кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики, факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [gabro@chmnu.edu.ua](mailto:gabro@chmnu.edu.ua), orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8215-7615>.

Iryna Habro, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Department of International Relations and Foreign Policy, Faculty of Political Sciences, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [gabro@chmnu.edu.ua](mailto:gabro@chmnu.edu.ua), orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8215-7615>.

Антон Табунщик, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [antontabunshchik@gmail.com](mailto:antontabunshchik@gmail.com).

Anton Tabunshchik, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [antontabunshchik@gmail.com](mailto:antontabunshchik@gmail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.25

Оксана Малікіна  
Марина Сажина

## ЕЛЕКТРОННЕ ГОЛОСУВАННЯ В КРАЇНАХ ЛАТИНСЬКОЇ АМЕРИКИ

*Матеріали представляють аналіз досвіду впровадження електронного голосування (e-voting) у країнах Латинської Америки, де спостерігається широкий спектр підходів - від повного впровадження системи прямого електронного голосування (DRE) до комбінованих рішень із паперовим підтвердженням або інтернет-голосуванням для громадян за кордоном. Розглянуто приклади Бразилії, Венесуели, Аргентини, Еквадору, Мексики, Перу та інших держав, окреслено їхні успіхи й проблеми, пов'язані з довірою виборців, кібербезпекою та правовим забезпеченням процесу. Підкреслено, що ефективність запровадження електронного голосування залежить від технологічної готовності, прозорості виборчих процедур та інституційної довіри. Наголошено, що Україна може використати досвід Латинської Америки для поступового впровадження безпечних і прозорих цифрових виборчих технологій у післявоєнний період.*

**Ключові слова:** електронне голосування, Латинська Америка, електронна демократія, виборчі технології, кібербезпека, довіра виборців

Електронне голосування (e-voting) поступово стає важливою складовою демократичних процесів у світі, відкриваючи нові можливості для підвищення прозорості, ефективності та доступності виборів. Країни Латинської Америки є показовим прикладом різноманіття підходів до цифровізації виборчого процесу, адже їхній досвід охоплює як повномасштабне впровадження електронного голосування, так і обережні експерименти на рівні пілотних проєктів. Вивчення цього досвіду дозволяє оцінити потенціал і ризики, які постають перед державами, що прагнуть модернізувати свої виборчі системи, зокрема Україною.

У країнах Латинської Америки електронне голосування (e-voting) демонструє широкий спектр підходів, що відображає різницю у рівні розвитку технологій, політичних традиціях і довірі громадян до виборчих процесів. Переважна більшість країн регіону (56,5%) поки що не використовує електронне голосування, тоді як решта 43,5% запровадили його повністю або частково.

Серед країн Латинської Америки, які впровадили електронне голосування на національному та субнаціональному рівнях, особливо виділяється система прямого електронного голосування (DRE), що використовується в семи державах регіону. Однак навіть у рамках цієї технології існують суттєві відмінності щодо наявності фізичного сліду голосу: лише у Бразилії електронні машини не залишають жодного паперового доказу. Водночас у таких країнах, як Еквадор та Сальвадор, передбачено можливість голосування через Інтернет (в Сальвадорі його комбінують із DRE), в Аргентині застосовується система електронного друку бюлетеня (ЕВР), а в Домініканській Республіці функціонує технологія оптичного розпізнавання міток (OMR).

Не менш різноманітними є масштаби застосування електронного голосування та умови, за яких воно проводиться. У Бразилії, Венесуелі, Домініканській Республіці та на субнаціональному рівні в Парагваї електронне голосування доступне всьому електорату. В інших державах його дозволяють лише для певних груп виборців, зазвичай для громадян, які перебувають за кордоном. Щодо середовища голосування, більшість країн використовують контрольовані умови, тоді як Панама, Мексика та Сальвадор є винятками, де можливе поєднання контрольованого середовища (для резидентів країни) та неконтрольованого (для виборців за кордоном).

Серед держав, які ще не застосовують електронне голосування, також спостерігаються відмінності: деякі країни навіть не розглядали таку можливість, тоді як у Болівії, Колумбії, Коста-Риці, Гаїті, Гондурасі та Уругваї проводяться дослідження або пілотні тести щодо можливості його впровадження.

Особливе місце в історії регіону займає Бразилія, яка стала піонером у впровадженні електронного голосування. Перші експериментальні машини були використані на муніципальних виборах у 1996 році лише в окремих регіонах. Після отримання позитивного досвіду у 1997 році було ухвалено новий виборчий закон, який закріпив правову основу електронного голосування. Повномасштабне запровадження системи відбулося під час

виборів 2000 року, що ознаменувало початок загальнонаціональної практики цифрового волевиявлення.

У Венесуелі електронне голосування запроваджено з 2004 року за допомогою машин, що друкують бюлетені для подальшого опускання у виборчі скриньки. У 2012 році система була модернізована шляхом впровадження біометричної автентифікації на основі відбитків пальців. З моменту запровадження електронні вибори викликали сумніви серед політиків, науковців та частини населення, хоча уряди Уго Чавеса та Ніколаса Мадуро позиціонували цю систему як «найдосконалішу виборчу систему у світі» [1].

В Еквадорі онлайн-голосування доступне громадянам, які проживають за кордоном. Під час останніх виборів 20 серпня 2023 року президент Національної виборчої ради Діана Атамаїнт повідомила про численні кібератаки на систему з джерел у Китаї, Індії та Бангладеш, проте зазначила, що ці інциденти не поставили під загрозу точність підрахунку голосів.

У Мексиці Національний виборчий інститут (INE) отримав дозвіл на використання електронного голосування для виборців, які перебувають за кордоном, що дозволило уникнути складної поштової логістики. У 2018 році INE розпочав розробку безпечної онлайн-системи з двох факторною автентифікацією. Після перевірки та схвалення двома незалежними організаціями наприкінці 2020 року система була вперше використана на місцевих виборах у 2021 році. Виборці автентифікуються через мобільний телефон та можуть голосувати через веб-платформу, що забезпечує контрольоване і відносно безпечне середовище для віддаленого волевиявлення.

В Аргентині електронне голосування функціонує з 2009 року за системою комбінованого запису. Виборці вставляють чистий паперовий бюлетень у машину, обирають свій варіант на сенсорному екрані, після чого результат фіксується як на паперовому бюлетені, так і на RFID-чипі. Після цього бюлетень опускають у скриньку для голосування, а підрахунок здійснюється пізніше за допомогою сканера. Під час останніх виборів у серпні 2023 року зафіксовано технічні несправності близько 240 машин (2,4% від загальної кількості), що спричинило затримки у підрахунку та низку скарг від виборців [2].

У Колумбії пілотний проект було успішно проведено у 2007 році та визнано надійним. У системі використовувалися електронні машини для голосування (EVM), які створюють фізичний паперовий запис. Хоча електронне голосування є обов'язковим згідно з конституцією Колумбії, були встановлені додаткові правила, і ця технологія наразі не використовується.

У Перу електронне голосування вперше було впроваджено у 2011 році, в ньому взяли участь 1354 виборці. У 2018 році проголосували 1 729 028 осіб, що стало останнім випадком використання електронного голосування. Однак через сприйняття громадянами системи як чорної скриньки, недовіру з боку політичних організацій та високі витрати на обслуговування та зберігання було прийнято рішення припинити її використання. ONPE (Національне управління виборчих процесів) наразі досліджує системи інтернет-голосування, які вже використовуються для виборів внутрішніми організаціями, такими як Медичний коледж Перу [3].

Досвід країн Латинської Америки демонструє, що електронне голосування може значно підвищити ефективність та доступність виборчого процесу, проте його успішне впровадження залежить від технологічної готовності, рівня довіри громадян, належного правового регулювання та забезпечення кібербезпеки. У регіоні існує широкий спектр підходів: від прямого електронного голосування без фізичного сліду (Бразилія) до комбінованих систем із паперовим підтвердженням (Аргентина), інтернет-голосування для виборців за кордоном (Еквадор, Мексика, Сальвадор) та використання біометричної автентифікації (Венесуела). При цьому країни, які запроваджували технологію без належного контролю або без забезпечення довіри, стикалися з технічними проблемами, низькою прийнятністю серед виборців або відмовою від системи (Перу, Колумбія) [4].

Український досвід може врахувати широкий спектр підходів Латинської Америки, поєднуючи поступове впровадження, комбіновані технології, високий рівень безпеки та активну роботу з населенням для формування довіри до електронного голосування. Такий комплексний підхід дозволить Україні розвивати цифрові виборчі технології з урахуванням національних особливостей та специфічних ризиків, зокрема у післявоєнний період.

Отже, досвід Латинської Америки свідчить, що успішне впровадження електронного голосування можливе лише за умов високої технологічної готовності, прозорого правового регулювання та довіри громадян до виборчих інституцій. Країни, які забезпечили баланс між інноваціями та контролем, змогли підвищити ефективність виборів і розширити участь громадян. Для України цей досвід може стати корисним орієнтиром у побудові власної системи електронного голосування - безпечної, надійної та суспільно прийнятної, особливо у контексті післявоєнного відновлення демократичних процесів.

#### References

1. Polonyi, D. (2022). Electronic voting in Brazil: lessons to be learnt in the Visegrád region. *jog.tk.elte.hu*. Retrieved from: <https://jog.tk.elte.hu/en/electronic-voting-in-brazil> [in English].

2. Finn, V., & Besserer Rayas, A. (2022). Turning rights into ballots: Mexican external voting from the US. *Territ. Politics Gov*, 12, (pp. 1425-1444) [in English].
3. Ascarrunz, J. (2024). Voting Technologies in Latin America and the Caribbean. *observatorioreformas.substack.com*. Retrieved from: <https://surl.li/tfgcee> [in English]
4. Fantozzi, P., Iecher, M., Laura, L. & Naldi, M. (2025). Electronic Voting Worldwide. *The State of the Art Information*, 16(8). Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/info16080650> [in English]

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.25

Oksana Malikina  
Maryna Sazhyna

### **ELECTRONIC VOTING IN LATIN AMERICAN COUNTRIES**

*The materials present an analysis of the experience of implementing electronic voting (e-voting) in Latin American countries, where a wide range of approaches can be observed - from the full implementation of direct recording electronic systems (DRE) to hybrid solutions with paper verification or Internet voting for citizens living abroad. The examples of Brazil, Venezuela, Argentina, Ecuador, Mexico, Peru, and other countries are considered, outlining their achievements and challenges related to voter trust, cybersecurity, and legal regulation of the process. It is emphasized that the effectiveness of introducing electronic voting depends on technological readiness, the transparency of electoral procedures, and institutional trust. It is noted that Ukraine can draw on the Latin American experience to gradually implement secure and transparent digital voting technologies in the post-war period.*

**Keywords:** *electronic voting, Latin America, e-democracy, electoral technologies, cybersecurity, voter trust.*

#### **Відомості про авторів / Information about the authors**

Оксана Малікіна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [oksi\\_mal@ukr.net](mailto:oksi_mal@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Oksana Malikina, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [oksi\\_mal@ukr.net](mailto:oksi_mal@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Марина Сажина, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [marinaKerd@mail.com](mailto:marinaKerd@mail.com).

Maryna Sazhyna, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [marinaKerd@mail.com](mailto:marinaKerd@mail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.26

Світлана Верба  
Ольга Будак

## ВПЛИВ МЕНЕДЖЕРА НА ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКУ ПОЗИТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*У представлених матеріалах розглядається роль менеджера у формуванні та підтримці позитивного управління в закладах охорони здоров'я. Визначено основні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності, зокрема стиль керівництва, комунікативну компетентність, емоційний інтелект та здатність до мотивації персоналу. Проаналізовано механізми формування позитивного мікроклімату в колективі, підтримання професійної етики та корпоративної культури. Особливу увагу приділено впливу управлінських рішень на якість медичних послуг і задоволеність пацієнтів. Зазначено, що ефективний менеджер у сфері охорони здоров'я виступає не лише організатором, але й лідером, здатним забезпечити гармонійне поєднання професійних, етичних і психологічних аспектів управління.*

**Ключові слова:** менеджмент, заклад охорони здоров'я, позитивне управління, лідерство, мотивація, корпоративна культура.

Функціонування закладів охорони здоров'я (далі ЗОЗ) у сучасних умовах реформування медичної системи, воєнних викликів та ресурсної нестачі ставить особливі вимоги до якості управлінської діяльності [1]. Менеджер ЗОЗ стає не лише адміністративним керівником, але й стратегічним лідером, від якого залежить формування корпоративної культури, розвиток кадрового потенціалу, стійкість організації до криз і рівень довіри пацієнтів. Саме вплив управлінця відіграє ключову роль у становленні позитивного управління, що базується на принципах партнерства, етичного лідерства, мотивації та персональної відповідальності [3].

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України формування стратегії розвитку медичного закладу набуває особливої актуальності. Медична сфера стикається з численними викликами – від воєнних дій та міграції населення до фінансової нестабільності, кадрового дефіциту та зростання суспільних очікувань щодо якості медичних послуг. У таких умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення ефективності та стійкості закладів охорони здоров'я, а менеджер виступає центральною фігурою цього процесу.

Менеджер ЗОЗ визначає стратегічний курс установи, формуючи бачення її місії та довгострокових цілей. У сучасних умовах це передбачає орієнтацію на якість медичних послуг, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Позитивне управління ґрунтується на здатності керівника забезпечити гармонійне поєднання державних вимог, професійних стандартів і запитів пацієнтів. Важливим аспектом є запровадження систем стратегічного планування та моніторингу результатів, що дозволяють жорстко контролювати якість при збереженні людяності у командній взаємодії.

Менеджер закладу впливає на створення сприятливого психологічного клімату, що безпосередньо позначається на продуктивності медичного персоналу та якості пацієнт-орієнтованих послуг. Позитивне управління передбачає культивування довіри, взаємоповаги, відкритої комунікації та командної взаємодії. Менеджер виступає модератором професійної етики, запроваджуючи механізми підтримки персоналу, профілактики вигорання та формування почуття професійної місії. За таких умов створюється стабільне робоче середовище, де працівники мотивовані не лише матеріально, а й морально.

Важливою умовою підтримки позитивного управління є впровадження системи мотивації, що охоплює як матеріальні стимули (заробітна плата, надбавки, премії), так і нематеріальні – професійне визнання, навчання, участь у проектах. Компетентний менеджер впливає на розвиток персоналу через впровадження наставництва, внутрішніх тренінгів, атестацій та психоемоційної підтримки. Орієнтація на розвиток професійної компетентності перетворює ЗОЗ з адміністративної структури на освітньо-інноваційний простір, що сприяє підвищенню якості медичної допомоги [2].

Формування стратегії розвитку ЗОЗ передбачає системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Менеджер виступає аналітиком, який оцінює:

- демографічну та епідеміологічну ситуацію в регіоні;
- рівень задоволеності пацієнтів і потреби громади;
- наявні кадрові, фінансові та матеріально-технічні ресурси;
- правові, соціальні та економічні чинники, що впливають на діяльність закладу [3].

Для цього використовуються сучасні інструменти стратегічного аналізу – SWOT-, PEST- та STEP-аналіз, що дають змогу виявити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості і загрози. На основі отриманих даних менеджер формує реалістичну, але амбітну стратегію розвитку, адаптовану до конкретних умов функціонування [2].

До ключових управлінських компетенцій менеджера охорони здоров'я належать:

- емоційний інтелект, який дозволяє розуміти потреби працівників;
- комунікативні навички, що забезпечують ефективний обмін інформацією;
- організаційна гнучкість, яка допомагає адаптуватися до змін у системі;
- лідерські якості, що формують приклад для наслідування [2].

Менеджер також виконує функцію мотиваційного лідера. Через позитивне підкріплення, зворотний зв'язок, визнання досягнень він формує в колективі атмосферу довіри й професійного розвитку. Такий підхід сприяє зменшенню конфліктності, плинності кадрів та підвищенню ефективності праці.

Психологічні аспекти підтримки позитивного управління

Позитивне управління неможливе без створення сприятливого психологічного клімату. Завдання менеджера – забезпечити відчуття емоційної безпеки, взаємоповаги й підтримки серед працівників.

Основними психологічними умовами ефективного керівництва є:

- 1) Відкрита комунікація. Менеджер має забезпечувати прозорість управлінських рішень, слухати підлеглих і враховувати їхні пропозиції.
- 2) Позитивна мотивація. Визнання заслуг, підтримка ініціатив, довіра до професійної компетентності працівників стимулюють відчуття приналежності до спільної мети.
- 3) Попередження професійного вигорання. Менеджер має своєчасно реагувати на ознаки емоційного виснаження персоналу, впроваджуючи програми психологічної підтримки, відпочинку та навчання.
- 4) Етична культура управління. Поведінка керівника є еталоном для підлеглих. Дотримання етичних стандартів підсилює довіру та авторитет менеджера [5].

Отже, психологічна компетентність керівника є не менш важливою, ніж його організаційні здібності.

Менеджер медичного закладу визначає ключові стратегічні напрями, серед яких найчастіше виступають:

- підвищення якості та безпеки медичних послуг;
- розвиток кадрового потенціалу та професійної компетентності персоналу;
- упровадження цифрових технологій у діагностику, лікування й управління;
- оптимізація фінансових потоків і підвищення ефективності витрат;
- розширення партнерств з іншими медичними установами, громадськими та міжнародними організаціями

[4].

Кожен із цих напрямів повинен мати чітко вимірювані цілі, індикатори результативності та етапи реалізації, що забезпечує можливість моніторингу та оцінювання ефективності стратегії.

Успішна реалізація стратегії неможлива без активної лідерської позиції керівника. Менеджер має виступати не лише ініціатором стратегічних змін, але й натхненником колективу, здатним об'єднати команду навколо спільних цінностей. Його завдання – мотивувати персонал, делегувати повноваження, формувати культуру співучасті та відповідальності. Важливо, щоб управлінець забезпечував відкриту комунікацію, сприяв обміну ідеями та ініціативами, враховував думку колективу при прийнятті стратегічних рішень.

Позитивне управління неможливе без ефективної взаємодії з пацієнтами, громадськістю, місцевими органами влади та партнерами. Менеджер виконує не лише адміністративну, а й комунікативну роль, забезпечуючи прозорість діяльності та підзвітність. Саме керівник формує імідж закладу, впроваджує стандарти сервісу, організовує зворотний зв'язок і реагування на скарги. Таким чином, створюється не лише внутрішня, але й зовнішня культура позитивного управління, спрямована на підвищення довіри до медичного закладу.

З огляду на військові загрози та соціальну нестабільність, менеджер ЗОЗ зобов'язаний володіти навичками кризового менеджменту. Позитивне управління у цьому контексті означає здатність забезпечити безперервність медичних послуг, оперативне прийняття рішень, координацію ресурсів та підтримку персоналу у стресових умовах. Наявність внутрішніх планів безпеки, алгоритмів евакуації, психологічної підтримки персоналу та пацієнтів є важливою складовою лідерської відповідальності менеджера [2].

Етичне лідерство – ключовий компонент впливу менеджера на позитивне управління. Керівник має

демонструвати чесність, справедливість, недопустимість дискримінації, дотримання лікарської таємниці і прав пацієнтів. Така форма управління базується не лише на нормативно-правовій базі, але й на моральних принципах, які стають частиною корпоративної культури. Саме етична послідовність менеджера визначає рівень довіри персоналу та пацієнтів.

Позитивне управління – це синтез стратегічних, організаційних та психологічних чинників, що формуються значною мірою під впливом керівника. Ефективний менеджер сприяє не лише стабільному функціонуванню закладу, а й його розвитку через впровадження інновацій, підвищення стандартів якості та підтримку гуманістичних цінностей медицини [5].

Ефективність управління медичним закладом значною мірою залежить від управлінських компетенцій керівника. Менеджер, який володіє сучасними знаннями з менеджменту, комунікації, психології, здатний формувати колективну культуру, орієнтовану на розвиток, навчання та співпрацю.

Таким чином, вплив менеджера на формування позитивного управління в закладі охорони здоров'я є визначальним чинником успішності медичної установи. Він виявляється через стратегічне бачення, підтримку персоналу, розвиток партнерських комунікацій, адаптацію до криз та дотримання етичних стандартів. Таким чином, саме управлінець стає тим центром, що інтегрує організаційні, людські та соціальні ресурси у єдину систему, здатну забезпечити якість медичних послуг та довіру суспільства.

#### References

1. Avhustyn, R.R. (2019). Tinova ekonomika yak pereshkoda reformuvanniu systemy okhorony zdorovia [The shadow economy as an obstacle to the reform of the health care system]. Proceedings from MHCSMCIMR '19: *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu «Modernizatsiia menedzhmentu systemy okhorony zdorovia v umovakh provedennia medychnoi reformy» – All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation «Modernization of health care system management in the context of the implementation of medical reform»*. (pp. 13-16) [in Ukrainian].
2. Andropov, V.V. (2015). Medychne strakhuvannia v Nimechchyni [Health insurance in Germany]. *Problemy upravlinnia okhoronoiu zdorovia – Problems of health care management*, (Vol. 4), (pp. 24-29) [in Ukrainian].
3. Bila, V., & Sazonenko, L. (2019). Holovnyi likar: menedzher, klinitsyst chy upravlinets? [Chief physician: manager, clinician or administrator?]. *Upravlinnia zakladom okhorony zdorovia – Management of a health care institution*, (Vol. 2), (pp. 42-50) [in Ukrainian].
4. Vovk, V.M., & Kister, A. (2020). Modeliuvannia stratehii formuvannia vytrat u Polskykh likarniakh u konteksti instytutsionalizatsii [Modeling cost formation strategies in Polish hospitals in the context of institutionalization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia – Journal of the National University of Water Management and Natural Resources*, (Vol. 2), (pp. 39-53) [in Ukrainian].
5. Vorobiov, V.V. (2011). Dosvid providnykh krain svitu v upravlinni sferoii okhorony zdorovia [Experience of leading countries in the management of the health sector]. *Forum prava – Law Forum*, (Vol. 2), (pp.13-16) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.26

Svitlana Verba  
Olha Budak

#### **THE INFLUENCE OF A MANAGER ON THE FORMATION AND MAINTENANCE OF POSITIVE MANAGEMENT IN A HEALTHCARE INSTITUTION**

*The presented materials examine the role of a manager in the formation and maintenance of positive management in healthcare institutions. The main factors influencing the effectiveness of managerial activity are identified, including leadership style, communicative competence, emotional intelligence, and the ability to motivate staff. The mechanisms of creating a positive microclimate within the team, maintaining professional ethics, and developing corporate culture are analyzed. Particular attention is paid to the impact of managerial decisions on the quality of medical services and patient satisfaction. It is noted that an effective healthcare manager acts not only as an organizer but also as a leader capable of ensuring a harmonious combination of professional, ethical, and psychological aspects of management.*

**Keywords:** management, healthcare institution, positive management, leadership, motivation, corporate culture.

---

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Світлана Верба, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag\_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag\_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Ольга Будак, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: luda-omel@ukr.net.

Olha Budak, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: luda-omel@ukr.net.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.27

Meng Xia

## FEATURES OF CHINA'S HEALTHCARE INTERACTION WITH FOREIGN COUNTRIES

*The theses examine key aspects of China's international interaction in the health sector, including the provision of medical services to foreigners, the export of medical technologies, cooperation in the field of traditional and Western medicine, as well as the issue of health insurance for foreign citizens. It shows how China is becoming one of the leading players in the global medical space.*

**Keywords:** *healthcare, medical services, medical technologies, management, health insurance, medical space.*

The Chinese healthcare system is increasingly open to international cooperation and integration into global medical processes. This is manifested both in the strengthening of scientific and medical exchanges and in the improvement of conditions for serving foreign citizens. China's interaction with other countries in this area is carried out through several key areas.

Firstly, this is the expansion of the range of medical services for foreigners. In large Chinese megacities such as Beijing, Shanghai, Guangzhou and Shenzhen, international medical centers and hospitals have been created that specialize in serving patients from other countries. These institutions:

- provide medical services in English, French, Japanese, Korean and other languages, which greatly facilitates communication for foreigners and reduces barriers to receiving care;
- adhere to international standards of service and quality, which contributes to the growth of trust in Chinese medicine among citizens of other countries;
- often have accreditation from international organizations such as JCI (Joint Commission International), which confirms a high level of clinical safety and quality of medical care;
- offer comprehensive service packages, including outpatient treatment, surgical interventions, rehabilitation and preventive examinations [1].

A good example in this direction is the experience of United Family Healthcare (UFH) – one of the largest networks of international private hospitals in China [5]. UFH was founded in 1997 and today has an extensive network of clinics in Beijing, Shanghai, Guangzhou, Chengdu and other major cities. These institutions provide premium services and serve both local residents and foreign patients. UFH clinics are known for their high level of service, qualified staff, including doctors from the USA, Europe, Japan, as well as modern material and technical base.

However, it is important to consider that the cost of medical services in international clinics can be significantly higher than in ordinary state hospitals. For example:

- a single consultation with a doctor can cost from 100 to 300 US dollars, depending on the specialization and complexity of the case;
- an examination such as an MRI or CT scan can cost several hundred dollars;
- hospitalization or surgery can cost thousands or even tens of thousands of dollars, especially without adequate insurance coverage [10].

Therefore, most foreigners living in China on a long-term basis take out private health insurance that covers the costs of treatment in international clinics. Some employers include such insurance in the employee's social package. In addition, in the context of international cooperation, Chinese medical institutions participate in global research projects, conduct joint clinical trials with foreign partners, and also participate in humanitarian initiatives under the auspices of the WHO [11]. The COVID-19 pandemic has been a prime example of this interaction, with China actively collaborating with foreign research centers, sharing data, and providing vaccines and medical equipment to developing countries. Looking ahead, with China's growing role in the global economy and its investment in biomedical technologies, we can expect even greater integration of the Chinese healthcare system into the global medical space, both through international exchanges and through the export of Chinese medical services, technologies, and

pharmaceutical products.

Secondly, active cooperation and exchange of medical technologies are being strengthened and expanded. China is increasingly actively developing international partnerships in the field of health, focusing on modern challenges and global trends. Such cooperation covers several key areas:

- signing bilateral and multilateral agreements on cooperation in the medical field, which provide for the exchange of experience, holding joint conferences, internship programs for medical professionals and students;
- export of medical equipment, vaccines, pharmaceuticals and digital technologies, in particular – artificial intelligence, systems for early diagnosis, telemedicine, remote patient monitoring platforms and mobile applications for health management;
- participation in joint scientific research, especially in the areas of combating infectious diseases, oncological pathologies, neurodegenerative disorders and issues related to population aging, which are becoming increasingly relevant for both China and many other countries [2].

A prime example of effective cooperation was the COVID-19 pandemic. China, one of the first to develop its own vaccines – Sinovac and Sinopharm – actively supplied them to more than 80 countries around the world, including countries in Africa, Latin America, Eastern Europe and Southeast Asia [12]. This not only strengthened international ties, but also helped strengthen China's image as a reliable partner in the field of global health.

Third, the integration of traditional Chinese medicine (TCM) with Western medicine is increasing. One of the unique aspects of China's international cooperation model is the active promotion and export of traditional Chinese medicine, which includes acupuncture, herbal medicine, Tuina massage, qigong, and other methods [8].

In many countries around the world, from Europe to Southeast Asia, traditional Chinese medicine centers are opening up, working in partnership with local clinics or universities. At the same time, China actively supports scientific research aimed at evidence-based verification of the effectiveness of TCM. This makes it possible to:

- create combined treatment protocols that combine Western treatment methods with traditional approaches;
- increase trust in TCM in the international medical community;
- open new areas of therapy, especially in cases of chronic, psychosomatic, and functional disorders [3].

One example of such integration is the signing in 2022 of an agreement between China and Italy to open a joint traditional medicine research center focused on studying the effectiveness of TCM methods in treating chronic diseases and improving the quality of life of patients [9].

Fourth, the health insurance system for foreign citizens in China is being improved. Given the growing number of foreigners working, studying or living in China, the issue of access to quality medical care is becoming increasingly urgent.

The main provisions of this area:

- the state health insurance system (within the basic social program) often does not cover foreign citizens or provides a very limited list of services, which complicates access to qualified care;
- private health insurance is becoming a mandatory condition for obtaining a work, student or long-term visa. Such insurance policies are usually offered by international companies, in particular Bupa, Allianz, Cigna, AXA, and others;
- insurance programs usually cover treatment in international clinics, such as UFH, ParkwayHealth, SinoUnited, which allows foreigners to receive medical care without a significant financial burden [4].

Particular attention should be paid to the situation with foreign students. According to the requirements of most Chinese universities, every international student is required to purchase health insurance before starting their studies. Without this, it is impossible to obtain an X1 or X2 visa, as well as to register at an educational institution [6; 7].

Thus, the Chinese healthcare system demonstrates not only dynamic development in the internal dimension, but also increasing openness to the world. Thanks to strategic investments in medical infrastructure, digital technologies, scientific research and human capital, China is successfully transforming its healthcare sector from one focused mainly on domestic needs to a system capable of competing at the global level. An important aspect of this process is the expansion of international cooperation: from participation in global healthcare initiatives to the conclusion of bilateral agreements, the implementation of joint research programs and the supply of medical technologies to dozens of countries. China is actively developing its export potential in the healthcare sector, including the supply of medical equipment, pharmaceutical products, as well as the introduction of telemedicine and diagnostic solutions based on artificial intelligence. Equally important is the combination of traditional approaches with modern treatment methods, which allows China not only to preserve its cultural heritage, but also to promote it on the world stage in a new, scientifically based format. Such integration of traditional Chinese medicine with Western clinical practice expands the range of opportunities for treatment, prevention and rehabilitation of patients both in the PRC and abroad. In addition, China is actively working to improve the conditions for foreign citizens who use medical services in the country – both short-term (during travel or business trips) and long-term (during study or work). The development of a network of

international clinics, the introduction of insurance mechanisms that meet world standards, and the availability of multilingual staff – all this increases the accessibility and comfort of medical care for foreigners. Taken together, these efforts contribute to the formation of a new global image of China as an innovative, open and reliable partner in the field of healthcare. This image is based not only on the country's strong domestic potential, but also on its ability to respond to global challenges, adapt to the modern needs of the world community, and actively participate in shaping the future of the international healthcare system.

#### References

1. China's health system reform: Progress and prospects. (n.d.). (2020). *www.who.int*. Geneva: WHO. Retrieved from: <https://www.who.int> [in English].
2. China's International Development Cooperation in the New Era. (n.d.). (2021). *www.fmprc.gov.cn*. Retrieved from: <https://www.fmprc.gov.cn> [in English].
3. Yip, W., & Hsiao, W. (2008). What Drove the Decline of China's Health System and How Can It Be Fixed? *Health Affairs*, (Vol. 27), 4. Retrieved from: <https://www.healthaffairs.org> [in English].
4. Eggleston, K., Wang, J., Rao, K., Lindelow, M., & Barber, S. (2014). Health Service Delivery in China: A Literature Review. *World Bank Policy Research Working Paper*, 7089 [in English].
5. Annual Report & Overview of International Services in China. (n.d.). (2022). *www.ufh.com.cn*. Retrieved from: <https://www.ufh.com.cn> [in English].
6. China's Health Reform 10 Years On: Achievements and Challenges. (n.d.). (2020). *The Lancet*, (Vol. 395), 10225 [in English].
7. Cai, Y., & He, A.J. (2021). *Global Health Governance and China's Role: Analysis of the Belt and Road Initiative in Health Sector*. Global Public Health [in English].
8. Traditional Chinese Medicine Goes Global: China's TCM Diplomacy Expands. (n.d.). (2022). *www.xinhuanet.com*. Retrieved from: <http://www.xinhuanet.com> [in English].
9. White Paper on the Development of China's Health Services. (n.d.). (2023). *en.nhc.gov.cn*. Retrieved from: <http://en.nhc.gov.cn> [in English].
10. Health at a Glance: Asia/Pacific 2022 Measuring Progress Towards Universal Health Coverage. (n.d.). (2022). *www.oecd.org*. Retrieved from: <https://www.oecd.org> [in English].
11. Fan, V.Y., & Savedoff, W.D. (2014). *The Health Financing Transition: A Conceptual Framework and Empirical Evidence*. Social Science & Medicine [in English].
12. China expands vaccine diplomacy amid COVID-19. (n.d.). (2021). *www.chinadaily.com.cn*. Retrieved from: <http://www.chinadaily.com.cn> [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.27

Мен Ся

#### **ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КИТАЮ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ КРАЇНАМИ**

*В тезах розглядаються ключові аспекти міжнародної взаємодії Китаю у сфері охорони здоров'я, зокрема надання медичних послуг іноземцям, експорт медичних технологій, співпраця в галузі традиційної та західної медицини, а також питання медичного страхування для іноземних громадян. Показано, як Китай перетворюється на одного з провідних гравців у глобальному медичному просторі.*

**Ключові слова:** сфера охорони здоров'я, медичні послуги, медичні технології, управління, медичне страхування, медичний простір.

---

**Відомості про автора / Information about the author**

Мен Ся, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: mengxia19821007@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0009-5307-4736>.

Meng Xia, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: mengxia19821007@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0009-5307-4736>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.28

Анастасія Бабур

## ОСНОВНІ КАДРОВІ ТЕНДЕНЦІЇ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*В тезах розглядаються сучасні кадрові тенденції в сфері охорони здоров'я, зокрема вплив демографічних змін, технологічних інновацій та трансформацій структури галузі на попит та організацію праці медичних фахівців. Акцент зроблено на зростанні потреби в кваліфікованих кадрах у зв'язку зі старінням населення та поширенням хронічних захворювань, а також на ролі цифровізації, телемедицини та штучного інтелекту у формуванні нових професійних вимог. Особлива увага приділена викликам, пов'язаним з підвищенням кваліфікації медичного персоналу та адаптацією до змін у структурі охорони здоров'я, включно зі зростанням приватного сектора. Аналіз тенденцій дозволяє окреслити стратегічні напрямки розвитку кадрової політики в сфері охорони здоров'я.*

**Ключові слова:** кадрові тенденції, охорона здоров'я, демографічні зміни, телемедицина, штучний інтелект, цифровізація, підвищення кваліфікації, приватний сектор, хронічні захворювання.

Сучасна сфера охорони здоров'я стикається з низкою комплексних викликів, які безпосередньо впливають на кадрову політику та потреби в медичних фахівцях. Демографічні зрушення, стрімкий розвиток технологій, глобалізація, а також зміни у структурі медичного сектору потребують гнучких, інноваційних і довгострокових підходів до управління персоналом. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання формування ефективної кадрової політики, яка дозволить не лише адаптуватися до змін, але й забезпечити сталий розвиток системи охорони здоров'я.

Одним із ключових факторів, що формує сучасні кадрові потреби у сфері охорони здоров'я, є глобальне старіння населення. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ, 2023), частка людей віком понад 60 років до 2050 року може досягнути 22% від загального населення планети, що істотно підвищує навантаження на систему охорони здоров'я. У країнах Європейського Союзу, Японії, Канаді вже сьогодні спостерігається дефіцит геріатричних фахівців та медсестер з навичками довготривалого догляду. Наприклад, у Німеччині на одного геріатра припадає понад 4 тис. осіб старше 65 років, що вимагає негайного розширення підготовки фахівців у цій сфері. Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні, де зростання кількості літніх пацієнтів з хронічними захворюваннями (гіпертонія, цукровий діабет, деменція) потребує системного підходу до розвитку служб первинної медичної допомоги та паліативного догляду.

Швидкий розвиток цифрових технологій не лише трансформує надання медичних послуг, але й змінює вимоги до професійних компетенцій медичних працівників. Телемедицина, яка активно розвивається у США, Індії та скандинавських країнах, дозволяє лікарям обслуговувати пацієнтів на відстані, що особливо актуально в умовах пандемії, воєнних конфліктів або віддалених географічних територій [4]. Зокрема, у Швеції телемедичні консультації вже становлять до 30% від загальної кількості прийомів у сфері первинної допомоги. Це вимагає підготовки фахівців, здатних ефективно працювати з цифровими платформами, використовувати відеозв'язок, інтегрувати дані пацієнтів із електронних карток. Крім того, впровадження штучного інтелекту (ШІ) у діагностиці та лікуванні відкриває нові горизонти [2]. Наприклад, система IBM Watson Health може аналізувати сотні тисяч медичних записів, щоб запропонувати персоналізовані варіанти терапії для онкологічних пацієнтів. Але одночасно це ставить перед системою охорони здоров'я завдання: як підготувати медиків, здатних не лише використовувати ШІ, але й критично оцінювати його висновки?

Цифровізація медичних процесів, зокрема впровадження електронних медичних записів, електронних рецептів та хмарного зберігання медичних даних, сприяє оптимізації роботи медичних установ [2]. Проте це створює нові ризики, пов'язані з кібербезпекою. У 2021 році у Франції стався масштабний витік даних понад 500 тисяч пацієнтів через злам лікарняної системи, що поставило питання про необхідність підвищення обізнаності медичного персоналу у сфері ІТ-безпеки.

Також розширення приватного сектору в охороні здоров'я суттєво впливає на кадрову політику. Приватні

клініки часто пропонують вищу заробітну плату, сучасне обладнання та більш сприятливе середовище для професійного розвитку, що призводить до відтоку фахівців з державного сектору [1]. Наприклад, у Польщі близько 40% молодих лікарів після інтернатури надають перевагу працевлаштуванню у приватних закладах, що ставить перед урядом завдання створення конкурентоспроможних умов праці у державних установах. В Україні також спостерігається зростання популярності приватних медичних центрів, особливо у великих містах, де пацієнти готові платити за якісний сервіс та швидкий доступ до фахівців.

В умовах динамічних змін у галузі охорони здоров'я одним із ключових завдань є управління людськими ресурсами [3]. Це передбачає:

- безперервну освіту: курси підвищення кваліфікації, цифрове навчання, симуляційні тренінги.
- психоемоційна підтримка персоналу: особливо актуальна після пандемії COVID-19, коли багато медиків відчували вигорання.
- гнучкі форми зайнятості: запровадження часткової зайнятості, дистанційної роботи для адміністративного персоналу, гнучких графіків змін.
- залучення молоді: популяризація медичних професій серед молоді через профорієнтаційні програми, стипендії та підтримку медичних інтернатур [5].

Успішним прикладом є система управління персоналом у Сінгапурі, де держава інвестує у розвиток так званих «healthcare clusters» – регіональних центрів, що поєднують лікарні, поліклініки та навчальні заклади для формування кадрового резерву.

Таким чином, основні кадрові тенденції в охороні здоров'я визначаються поєднанням демографічних зрушень, технологічної трансформації, цифровізації та структурних змін у медичному секторі. Вони створюють як нові можливості, так і значні виклики для системи охорони здоров'я.

Для забезпечення її сталого розвитку необхідно:

- розробляти стратегічні програми управління кадрами;
- інвестувати в освіту, перенавчання та цифрову грамотність медичних працівників;
- забезпечити конкурентні умови праці та мотиваційні програми;
- підвищувати престиж медичних професій;
- посилювати міжнародну співпрацю в сфері медичної освіти та кадрового обміну.

Лише за умов системного підходу та комплексної кадрової політики можливо сформувати сучасну, стійку та ефективну систему охорони здоров'я, здатну відповідати на виклики XXI століття.

#### References

1. Brown, K., & Patel, R. (2021). Private sector growth and healthcare workforce dynamics. *Journal of Health Economic*, 35(2), (pp. 145-158) [in English].
2. Johnson, M., & Lee, S. (2023). Artificial intelligence in healthcare: Implications for workforce development. *Healthcare Technology Review*, 40(1), (pp. 12-25) [in English].
3. Miller, A., & Thompson, J. (2020). Employee satisfaction and retention in healthcare organizations. *International Journal of Health Management*, 15(4), (pp. 299-315) [in English].
4. Smith, D., Jones, L., & Carter, P. (2022). Telemedicine adoption and workforce adaptation. *Global Health Journal*, 28(3), (pp. 210-223) [in English].
5. World report on ageing and health. (n.d.). (2023). *www.who.int*. Retrieved from: <https://www.who.int/publications/i/item/978924156> [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.28

Anastasiia Babur

#### KEY HEALTHCARE HUMAN RESOURCE TRENDS: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

*The theses examine current human resource trends in healthcare, including the impact of demographic changes, technological innovations, and industry structural transformations on the demand and organization of work for medical professionals. Emphasis is placed on the growing need for skilled personnel due to the aging population and the spread of chronic diseases, as well as the role of digitalization, telemedicine, and artificial intelligence in shaping new professional requirements. Particular attention is paid to the challenges associated with improving the skills of medical personnel and adapting to changes in the healthcare structure, including the growth of the private sector. Analysis of trends allows us to outline strategic directions for the development of human resource policy in healthcare.*

**Keywords:** *HR trends, healthcare, demographic changes, telemedicine, artificial intelligence, digitalization, advanced training, private sector, chronic diseases.*

**Відомості про автора / Information about the author**

Анастасія Бабур, медичний директор Одеської клінічної лікарні на залізничному транспорті, магістр з публічного управління закладами охорони здоров'я, м. Одеса, Україна. E-mail: [kardiolog.babur@gmail.com](mailto:kardiolog.babur@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.

Anastasiia Babur, Medical Director of Odessa Clinical Hospital on Railway Transport, Master of Public Administration of Healthcare Institutions, Odessa, Ukraine. E-mail: [kardiolog.babur@gmail.com](mailto:kardiolog.babur@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.

© А. Бабур

*Стаття отримана редакцією 03.10.2025.*

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.29

Дмитро Слободянюк  
Вікторія Мільтих

## ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЇ РЕКЛАМИ ЯК ОБ'ЄКТА МУНІЦИПАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

*Матеріали розкривають поняття та сутність зовнішньої реклами як об'єкта муніципального регулювання. Проаналізовано законодавче визначення терміна «зовнішня реклама» відповідно до Закону України «Про рекламу» та запропоновано його наукове уточнення з урахуванням сучасних практик. Висвітлено основні види рекламних конструкцій, їхній вплив на міський простір і роль у формуванні естетичного середовища населених пунктів. Обґрунтовано значення зовнішньої реклами як складової благоустрою міста та предмета компетенції органів місцевого самоврядування. Визначено ключові проблеми чинної системи регулювання, зокрема дозвільні бар'єри, різноспрямованість місцевих правил і відсутність громадського контролю. Запропоновано напрями вдосконалення муніципальної політики у сфері зовнішньої реклами з метою забезпечення балансу між інтересами бізнесу та громади.*

**Ключові слова:** зовнішня реклама, муніципальне регулювання, місцеве самоврядування, благоустрій, рекламні конструкції, міський простір, естетика міського середовища.

У сучасних умовах урбанізації та розвитку ринкових відносин зовнішня реклама стала невід'ємним елементом міського середовища, що впливає не лише на економічні процеси, але й на естетичний вигляд населених пунктів, соціально-культурні цінності та комфорт громадян. Як особливий вид комунікації між бізнесом і споживачем, зовнішня реклама виконує інформаційну, маркетингову та соціальну функції, водночас формуючи візуальне обличчя міста. Її надмірне або хаотичне розміщення може призвести до порушення архітектурної гармонії, візуального шуму та зниження якості міського простору, що зумовлює необхідність ефективного муніципального регулювання у цій сфері.

Попри значну поширеність зовнішньої реклами, рівень правового регулювання її розміщення в Україні залишається недостатнім. У наукових дослідженнях наголошується, що законодавче врегулювання відносин у сфері зовнішньої реклами потребує вдосконалення з урахуванням зарубіжного досвіду та специфіки місцевого самоврядування [1]. Це зумовлює актуальність аналізу поняття й сутності зовнішньої реклами саме як об'єкта муніципального регулювання.

Закон України «Про рекламу» містить офіційне визначення терміна «зовнішня реклама». Згідно з підпунктом 9 пункту 1 статті 1 цього Закону, «зовнішня реклама – це реклама, що розміщується на спеціальних тимчасових і стаціонарних конструкціях – рекламоносіях, розташованих на відкритій місцевості, а також на зовнішніх поверхнях будинків, споруд, на елементах вуличного обладнання, над проїжджою частиною вулиць і доріг» [2]. Тобто ключовою ознакою є розташування рекламного повідомлення поза приміщеннями – у публічному просторі населеного пункту, на окремих конструкціях чи об'єктах благоустрою. Науковці пропонують уточнення та вдосконалення цієї легальної дефініції. Зокрема, О. Г. Курчин і В. Устименко у своїй монографії проаналізували чинне визначення поняття «зовнішня реклама» та внесли пропозиції щодо його поліпшення [3]. Такі пропозиції спрямовані на усунення неточностей у термінах (наприклад, щодо розмежування вивісок і рекламних засобів) і приведення дефініції у відповідність до сучасної практики розміщення реклами.

Головним аспектом зовнішньої реклами виступає її вплив на споживача у зовнішньому середовищі, тобто тоді, коли людина перебуває поза домівкою: на вулицях, дорогах, у громадських місцях. Вона має яскраво виражений візуальний характер і здатна охоплювати широку аудиторію завдяки своєму розташуванню. Як зазначено в літературі, зовнішня реклама являє собою графічну, текстову чи іншу інформацію рекламного характеру, розміщену на стаціонарних або тимчасових конструкціях на вулицях, фасадах будівель, над проїжджою частиною доріг чи на транспорті [4, 5]. Основне призначення такої реклами – привернути увагу пішоходів, пасажирів і водіїв, формуючи у них обізнаність про товар, послугу чи бренд. Ефективність цього

каналу зумовлена його багаторазовим впливом: людина щодня бачить ті самі білборди чи вивіски на шляху на роботу або навчання, що забезпечує багаторазове повторення рекламного звернення. До сутнісних ознак зовнішньої реклами відносять також високу видовищність і креативність подачі: успішна зовнішня реклама має бути яскравою, помітною, лаконічною і такою, що легко запам'ятовується [6]. Через це зовнішню рекламу часто називають найбільш «видовищним» засобом реклами, який використовує великі формати, світлові ефекти, динамічні зображення тощо.

Зовнішня реклама представлена різноманітними типами носіїв. До них належать: білборди (щити розміром 3×6 м та інші великі щити), сітілайти (підсвічені стенди міського формату), лайтбокси, призматрони (конструкції з обертовими тригранними панелями), брендмауери (великі банери на глухих стінах будинків), вивіски на фасадах, штендери (переносні двосторонні щитки) тощо. Типові правила розміщення зовнішньої реклами вводять узагальнюючий термін «спеціальні конструкції», під якими розуміються всі тимчасові чи постійні рекламні носії – як наземні, так і ті, що кріпляться на будівлях або опорах [7]. Таким чином, сутність зовнішньої реклами як об'єкта полягає в матеріальній конструкції (рекламному засобі), що встановлюється у просторі міста для довготривалої або тимчасової демонстрації рекламної інформації. Ця конструкція стає частиною міського середовища і підпадає під відповідні правила благоустрою та безпеки.

Зовнішня реклама безпосередньо стосується компетенції органів місцевого самоврядування, оскільки її розміщення відбувається в межах населених пунктів – на землях комунальної власності, фасадах будинків, елементах інфраструктури. Муніципальне регулювання в цій сфері спрямоване на впорядкування розміщення рекламних конструкцій з метою дотримання вимог безпеки, містобудівних норм та естетичних критеріїв міського середовища. Згідно з чинним порядком, розміщення зовнішньої реклами здійснюється лише на підставі дозволів, що надаються уповноваженим виконавчим органом місцевої ради. Відповідно до правової позиції Верховного Суду України, підприємець набуває право встановити рекламний засіб лише після отримання дозволу від органу місцевого самоврядування на кожний об'єкт зовнішньої реклами [8]. Це означає, що кожен окремий білборд або конструкція повинні бути санкціоновані муніципальною владою, яка визначає місце, умови і строк розміщення, а також здійснює контроль за дотриманням правил.

Нормативною основою муніципального регулювання розміщення зовнішньої реклами є «Типові правила розміщення зовнішньої реклами», затверджені постановою Кабінету Міністрів України № 2067 від 29.12.2003 року. Ці правила визначають стандартний порядок отримання дозволів, вимоги до рекламних засобів і компетенції органів місцевого самоврядування у цій сфері. На їх основі кожне місто затверджує власні Правила розміщення зовнішньої реклами, що конкретизують процедури (подання заяви, погодження з архітектурними службами, оплата за право розміщення тощо) відповідно до місцевих умов. Наприклад, правила передбачають, що спеціальні рекламні конструкції повинні маркуватися інформацією про розповсюджувача реклами та встановлюватися з дотриманням техніки безпеки, не затінюючи дорожніх знаків і не створюючи перешкод для пішоходів. Органи місцевого самоврядування мають право вимагати демонтаж самовільно встановлених рекламних засобів, якщо ті не отримали належного дозволу, як це підтверджується судовою практикою.

Важливо підкреслити, що зовнішня реклама розглядається не лише у контексті рекламного ринку, але і як складова благоустрою населених пунктів. Рекламні щити, вивіски та інші конструкції впливають на вигляд міста, тому їх упорядкування є частиною завдань місцевої влади з підтримання естетичного та безпечного міського середовища. Дослідники адміністративно-правових питань благоустрою відносять зовнішню рекламу до об'єктів благоустрою нарівні з малими архітектурними формами (лавками, кіосками тощо). Так, П. Покатаєв у своєму дослідженні проаналізував адміністративно-правове регулювання розміщення малих архітектурних форм та зовнішньої реклами як елементів благоустрою міських територій [9]. Науковиця І. Солоннікова також зазначає особливості державного регулювання розміщення та використання зовнішньої реклами саме як елемента благоустрою, підкреслюючи необхідність узгодження рекламної діяльності з потребами впорядкування територій населених пунктів [10]. Таким чином, муніципальне регулювання зовнішньої реклами тісно пов'язане з регулюванням благоустрою: міські ради через свої виконавчі органи встановлюють правила, що забезпечують гармонійне поєднання рекламних конструкцій з архітектурним ансамблем міста та комфортом мешканців.

Низка українських дослідників аналізувала ефективність чинної системи регулювання рекламної діяльності на місцевому рівні. У наукових працях підкреслюється, що на практиці зберігається низка проблем, серед яких – надмірна бюрократизація процедури отримання дозвільних документів, відсутність єдиного підходу органів місцевого самоврядування до правил розміщення рекламних засобів, а також поширення випадків стихійного та несанкціонованого розміщення зовнішньої реклами [11].

Недостатня дієвість державних та муніципальних механізмів регулювання реклами в регіонах вимагає переосмислення ролі держави в системі управління цією сферою. Іншими словами, необхідно оновити підходи до регуляторної політики, збалансовуючи інтереси бізнесу та громади. Одним із напрямів удосконалення є

посилення громадського контролю за розміщенням реклами. Як показує досвід зарубіжних країн, залучення громадськості до контролю за дотриманням рекламних правил підвищує ефективність їх виконання. В Україні цей аспект поки що розвинений слабо, але поодинокі ініціативи (громадські обговорення концепцій зовнішньої реклами у великих містах, діяльність інспекцій з благоустрою) свідчать про поступовий рух у цьому напрямі.

Ще одним питанням є забезпечення прозорості та економічної обґрунтованості у сфері зовнішньої реклами. Муніципалітети отримують плату за право тимчасового користування місцем під рекламну конструкцію (як правило, у формі плати за дозвіл або пайової участі в благоустрої). Відтак, необхідно встановити чіткі правила визначення розміру цієї плати та цільового використання коштів.

Таким чином, у підсумку, слід відзначити той факт, що зовнішня реклама як об'єкт муніципального регулювання – це комплексне явище, яке поєднує в собі економічні, соціальні та правові аспекти. З одного боку, це дієвий канал доведення інформації до споживачів, що стимулює розвиток бізнесу та конкуренцію. З іншого боку, рекламні конструкції є частиною міського простору, тому їх наявність та вигляд впливають на комфорт і естетику життя громади. Саме тому місцеві органи влади наділені повноваженнями регулювати розміщення зовнішньої реклами – через видачу дозволів, встановлення правил та контроль за їх виконанням. Аналіз наукових публікацій України з цієї тематики показує, що поняття зовнішньої реклами визначається законом доволі чітко, але потребує уточнення на рівні підзаконних актів та практики. Сутність цього явища як об'єкта управління полягає в тому, що воно є невід'ємною складовою міського середовища і водночас предметом господарської діяльності. Ефективне муніципальне регулювання покликане забезпечити баланс між розвитком рекламної індустрії та публічними інтересами громади – впорядкованістю, безпекою та гармонійним виглядом міст. Для досягнення цього балансу науковці пропонують вдосконалити нормативну базу (зокрема, типові правила), спростити дозвільні процедури, запровадити прозорі економічні механізми і посилити контроль (у тому числі за участю громадськості) у сфері зовнішньої реклами. Реалізація таких заходів сприятиме тому, що зовнішня реклама виконуватиме свою інформаційно-комунікативну функцію, не порушуючи права та інтереси міської громади, і залишатиметься об'єктом ефективного та цивілізованого муніципального регулювання.

#### References

1. Kurchyn, O.H. (2010). Pravove rehuliuвання zovnishnoi reklamy v Ukraini u okremykh zarubizhnykh krainakh [Legal regulation of outdoor advertising in Ukraine and some foreign countries]. *Ekonomika i pravo – Economy and Law*, (2), (pp. 132-137) [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro reklamu» [Law of Ukraine «On Advertising»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. Kurchyn, O. H., & Ustyomenko, V.A. (2013). *Hospodarsko-pravove rehuliuвання rozmishchennia zovnishnoi reklamy na ob'ektakh komunalnoi vlasnosti* [Economic and legal regulation of outdoor advertising placement on communal property objects]. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
4. Vladymyrska, H., & Vladymyrskyi, V. (2006). *Reklama* [Advertising]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
5. Sukhetska, Ya. A. (2017). Poniattia ta osoblyvosti zovnishnoi reklamy, kanaly yii poshyrennia [Concept and features of outdoor advertising, its distribution channels]. *er.knutd.edu.ua*. Retrieved from: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9284> [in Ukrainian].
6. Tomashevskiy, V.V. (2007). *Psykhologichni osoblyvosti spryiniattia zovnishnoi reklamy* [Psychological features of outdoor advertising perception]. Kryvyi Rih State Pedagogical University. Retrieved from: <https://doi.org/10.31812/123456789/5117> [in Ukrainian].
7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Typovykh pravyl rozmishchennia zovnishnoi reklamy [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Standard Rules for Outdoor Advertising Placement]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2067-2003-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Postanova Verkhovnoho Sudu Ukrainy u spravi No. 405/4704/15-a (shchodo rozmishchennia vyvisok ta stendiv) [Resolution of the Supreme Court of Ukraine in case No. 405/4704/15-a (on the placement of signs and stands)]. *protocol.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/yjdqfq> [in Ukrainian].
9. Pokataiev, P.S. (2018). Administratyvno-pravove rehuliuвання rozmishchennia zovnishnoi reklamy yak elementa blahoustroiu naselenykh punktiv [Administrative and legal regulation of outdoor advertising placement as an element of urban improvement]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, Economy and Law*, (8), (pp. 95-100) [in Ukrainian].
10. Solonnikova, I.M. (2018). Derzhavne rehuliuвання rozmishchennia ta vykorystannia zovnishnoi reklamy yak elementa blahoustroiu naselenykh punktiv [State regulation of the placement and use of outdoor advertising as an element of urban improvement]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, 1(2), (pp. 126-134) [in Ukrainian].

11. Savchenko, Yu.T. (2023). Stan i tendentsii rozvytku rynku zovnishnoi reklamy Ukrainy [State and trends of the outdoor advertising market in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, (10). Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.33> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.29

Dmytro Slobodianiuk  
Viktoriiia Miltykh

### THE CONCEPT AND ESSENCE OF OUTDOOR ADVERTISING AS AN OBJECT OF MUNICIPAL REGULATION

*The materials reveal the concept and essence of outdoor advertising as an object of municipal regulation. The legislative definition of the term “outdoor advertising” under the Law of Ukraine “On Advertising” is analyzed, and its scientific clarification is proposed in accordance with modern practices. The main types of advertising structures, their impact on urban space, and their role in shaping the aesthetic environment of settlements are highlighted. The importance of outdoor advertising as a component of urban improvement and as a subject of local self-government competence is substantiated. The key problems of the current regulatory system are identified, including permit barriers, inconsistency of local rules, and lack of public control. Directions for improving municipal policy in the field of outdoor advertising are proposed to ensure a balance between business and community interests.*

**Keywords:** outdoor advertising, municipal regulation, local self-government, urban improvement, advertising structures, urban space, aesthetics of the urban environment.

#### Відомості про авторів / Information about the authors

Дмитро Слободянюк, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [slobodyanyuk.dmitry@gmail.com](mailto:slobodyanyuk.dmitry@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>.

Dmytro Slobodianiuk, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Lecturer of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [slobodyanyuk.dmitry@gmail.com](mailto:slobodyanyuk.dmitry@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>.

Вікторія Мільтих, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [nas.kopylova@gmail.com](mailto:nas.kopylova@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5634-2365>.

Viktoriiia Miltykh, Master’s student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [nas.kopylova@gmail.com](mailto:nas.kopylova@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5634-2365>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.30

Віталій Васильєв

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ СИСТЕМИ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ В МІСТІ МИКОЛАЇВ

Матеріали присвячені дослідженню механізмів публічного управління впровадженням системи енергоменеджменту на муніципальному рівні. Визначено, що ефективне управління енергоресурсами є ключовим чинником сталого розвитку міських громад, особливо в умовах післявоєнного відновлення інфраструктури. На прикладі міста Миколаїв розглянуто основні організаційні, фінансові, нормативно-правові та інформаційно-аналітичні механізми, які забезпечують функціонування системи енергоменеджменту.

Зазначено, що організаційний механізм полягає у створенні відповідальних структур у виконавчих органах міської ради, впровадженні посади енергоменеджера та налагодженні міжвідомчої взаємодії. Нормативно-правовий механізм базується на ухваленні місцевих програм енергоефективності, гармонізованих із державними та європейськими політиками. Фінансовий механізм охоплює оптимізацію бюджетних витрат, застосування енергосервісних контрактів і залучення міжнародних партнерів (GIZ, NEFCO, USAID). Інформаційно-аналітичний механізм передбачає цифровізацію процесів енергомоніторингу, використання відкритих даних і систем електронного врядування.

Акцентовано, що впровадження енергоменеджменту сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, формуванню нової управлінської культури та зменшенню енергозалежності міста. Визначено перспективні напрями вдосконалення: розробка єдиної платформи енергомоніторингу, розширення кадрової спроможності та інтеграція енергоефективності у стратегію сталого розвитку Миколаєва.

**Ключові слова:** публічне управління, енергоменеджмент, енергомоніторинг, місцеве самоврядування, Миколаїв, енергоефективність.

У сучасних умовах післявоєнного відновлення муніципальної інфраструктури питання ефективного використання енергетичних ресурсів набуває стратегічного значення для системи публічного управління. Оптимізація енергоспоживання, зменшення витрат місцевих бюджетів та підвищення енергоефективності є ключовими завданнями органів місцевого самоврядування. Запровадження системи енергоменеджменту та енергомоніторингу розглядається як важливий інструмент управління ресурсами міста на засадах сталого розвитку.

Нормативно-правове підґрунтя розвитку муніципального енергоменеджменту у місті Миколаїв формується відповідно до національних та міжнародних зобов'язань України у сфері енергоефективності. Важливим кроком стало рішення Миколаївської міської ради від 06.04.2017 №17/10 «Про приєднання до Європейської ініціативи «Угода мерів» [1], яким місто взяло на себе зобов'язання щодо скорочення споживання енергії та викидів CO<sub>2</sub> відповідно до європейських стандартів енергетичної політики.

Подальший розвиток партнерських відносин був закріплений Меморандумом про партнерство між Державним агентством з енергоефективності та енергозбереження України [2] і територіальною громадою міста Миколаєва від 27.04.2017, що сприяв координації дій у сфері підвищення енергоефективності, залученню експертної підтримки та міжнародних проектів технічної допомоги.

В основі побудови місцевої системи енергоменеджменту лежать вимоги національного стандарту ДСТУ ISO 50001:2014 «Енергозбереження. Системи енергетичного менеджменту» [3], який визначає принципи планування, моніторингу та постійного вдосконалення енергетичних процесів. Його положення адаптовано у діяльності виконавчих органів міської ради, зокрема Департаменту енергетики та енергозбереження Миколаївської міської ради, який є відповідальним за реалізацію політики енергоефективності, організацію енергомоніторингу та впровадження системи енергоменеджменту в бюджетній сфері.

Загальнонаціональну рамку для цієї діяльності визначає Закон України «Про енергозбереження» [4], який встановлює основи державної політики у сфері раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів, а також передбачає розробку та виконання регіональних і місцевих програм енергозбереження. На місцевому

рівні правові та організаційні засади функціонування системи енергомоніторингу закріплено у Положенні про запровадження системи енергоменеджменту та енергомоніторингу в бюджетній сфері м. Миколаєва [5], що регламентує порядок збору, аналізу та використання даних щодо енергоспоживання комунальних закладів.

Таким чином, нормативно-правова база створює передумови для формування цілісної системи енергоменеджменту міста Миколаїв, де Департамент енергетики та енергозбереження Миколаївської міської ради виконує координаційну та управлінську функцію, забезпечуючи реалізацію державної та муніципальної політики енергоефективності. Це сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності місцевого врядування у сфері енергетичного розвитку.

Подальшим важливим етапом у реалізації муніципальної політики енергоефективності є впровадження циклу енергоефективних заходів, що охоплює планування, інвестування, реалізацію, моніторинг та оцінку результатів. Проте інвестування у сферу енергоефективності часто супроводжується низкою проблем, серед яких – неконтрольована поведінка користувачів енергоресурсів, низький рівень обізнаності щодо раціонального використання енергії та відсутність сформованої культури експлуатації енергосистем. Такі чинники знижують ефективність реалізованих заходів, збільшують терміни окупності інвестицій та ускладнюють досягнення запланованих показників енергозбереження. Це, своєю чергою, вимагає від органів публічного управління розроблення додаткових організаційних і мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення енергетичної дисципліни серед користувачів комунальних об'єктів.

Формування відповідального ставлення до енергоспоживання, розвиток енергетичної культури та забезпечення системного контролю за експлуатацією енергосистем є необхідними умовами сталого функціонування системи енергоменеджменту на місцевому рівні. Взаємозв'язок між впровадженням енергоефективних заходів, поведінковими факторами користувачів та рівнем контролю за споживанням енергії (рис. 1).



**Рис. 1.** Цикл впровадження енергоефективних заходів в умовах неконтрольованої поведінки користувачів і відсутності культури експлуатації енергосистем

*Джерело: сформовано автором*

Важливим елементом реалізації системи енергоменеджменту в місті Миколаїв є цифровізація процесів енергомоніторингу. З метою забезпечення ефективного контролю за використанням енергоресурсів у бюджетній сфері Департамент енергетики та енергозбереження Миколаївської міської ради уклав договір на використання комп'ютерної програми «iMuni – платформа енергоефективності» [8]. Ця система забезпечує автоматизацію збору, обробки та аналізу даних про енергоспоживання у комунальних установах міста.

На сьогодні програмний комплекс охоплює 489 будівель бюджетної сфери, серед яких заклади освіти, охорони здоров'я, культури та спорту. У кожному з цих об'єктів призначено відповідального енергоменеджера, який щоденно вносить до системи показники лічильників теплової енергії, електроенергії, газу та води. Загалом система охоплює близько 1624 вузлів обліку, що дозволяє забезпечити повний моніторинг енергоспоживання міської інфраструктури в режимі реального часу (рис. 2) [8].



Рис. 2. Схема роботи енергомоніторингу у місті Миколаїв.

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Отримані дані автоматично аналізуються програмним комплексом, що дає змогу виявляти перевитрати енергоносіїв, фіксувати аномальні показники споживання та оперативно реагувати на нерациональне використання енергоресурсів. У результаті впровадження системи енергомоніторингу досягнуто відчутної економії енергоресурсів у бюджетних установах міста. Зокрема, за перші роки функціонування платформи зафіксовано скорочення споживання теплової енергії на 10-15 %, електроенергії – на 8-12 %, води – до 10 % порівняно з базовими показниками попередніх періодів.

Важливою складовою успішного впровадження системи енергомоніторингу стала підготовка кадрів. Департаментом енергетики та енергозбереження було організовано освітню кампанію серед енергоменеджерів, під час якої проводились навчальні семінари щодо методів енергоефективності, заходів енергозбереження та практичного використання програмного комплексу «uMuni». У цих навчаннях взяли участь близько 300 енергоменеджерів з усіх комунальних установ міста. Такий підхід дозволив не лише підвищити якість енергетичного менеджменту, але й сформувати базові навички культури раціонального енергоспоживання серед працівників бюджетної сфери.

Слід зазначити, що у 2025 році в структурі виконавчих органів Миколаївської міської ради відбулися суттєві зміни, що безпосередньо вплинули на організаційні механізми управління енергоефективністю. Відповідно до рішення Миколаївської міської ради від 28 серпня 2025 року № 47/3 «Про затвердження структури виконавчих органів Миколаївської міської ради» [7], Департамент енергетики та енергозбереження було ліквідовано, а його функції передано до новоствореного відділу в складі управління капітального будівництва.

Такі структурні трансформації, здійснені в умовах післявоєнного відновлення, призвели до певного послаблення системи управління енергоменеджментом та енергомоніторингом. Спостерігається відтік кваліфікованих кадрів, втрата управлінської наступності, а також несистемність у реалізації заходів із автоматизації збору даних про споживання енергоресурсів. Це, у свою чергу, негативно позначається на якості контролю, аналітичній обробці даних та ефективності прийняття управлінських рішень у сфері енергоефективності.

Незважаючи на існуючі виклики, нормативна рамка державної політики у сфері енергоменеджменту продовжує розвиватися. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2021 р. № 1460 «Про впровадження систем енергетичного менеджменту» (зі змінами, внесеними постановами КМУ № 1400 від 17.12.2022, № 416 від 28.04.2023, № 540 від 10.05.2024, № 1254 від 01.11.2024, № 272 від 07.03.2025) [6], було визначено порядок запровадження та забезпечення функціонування систем енергетичного менеджменту в органах державної влади, підприємствах, установах та організаціях, що належать до сфери їх управління.

Однак на практиці спостерігається зниження рівня контролю за виконанням зазначених вимог на місцевому рівні. В умовах кадрових скорочень, недостатнього фінансування та відсутності сталої управлінської координації виникають ризики формального підходу до впровадження систем енергетичного менеджменту та енергомоніторингу. Це може призвести до втрати раніше досягнутих результатів у сфері енергоефективності, зниження якості аналітичних даних та зростання енергоспоживання у бюджетній сфері.

У зв'язку з цим постає необхідність посилення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні інституційної

сталісті системи енергоменеджменту, зокрема шляхом кадрового підсилення, цифровізації процесів контролю, міжвідомчої координації та створення умов для безперервного навчання енергоменеджерів.

Отже, впровадження системи енергоменеджменту та енергомоніторингу в місті Миколаїв стало важливим кроком у формуванні сучасної моделі публічного управління енергоефективністю на місцевому рівні. Реалізація таких ініціатив, як приєднання до Європейської ініціативи «Угода мерів», укладення Меморандуму з Державним агентством з енергоефективності та впровадження цифрової платформи «uMuni», дозволили створити ефективну систему контролю та аналізу енергоспоживання у бюджетній сфері міста. Залучення енергоменеджерів, автоматизація збору даних і проведення освітніх програм сприяли зниженню витрат енергоресурсів та підвищенню енергетичної культури серед працівників комунальних закладів.

Разом із тим, структурні зміни у виконавчих органах міської ради, кадрові втрати та недостатня управлінська послідовність у післявоєнний період призводять до послаблення системи контролю та координації енергоефективної політики. В умовах зменшення адміністративного впливу та ризику формального виконання державних вимог щодо енергоменеджменту особливого значення набуває інституційна сталість і цифрова трансформація процесів управління.

Забезпечення стабільності системи енергоменеджменту, збереження професійного потенціалу кадрів, відновлення мотиваційних механізмів та інтеграція інтелектуальних платформ моніторингу є ключовими передумовами підвищення ефективності використання енергоресурсів у місті Миколаїв. Це, у свою чергу, сприятиме реалізації принципів сталого розвитку, енергетичної безпеки та підвищення якості публічного управління на місцевому рівні.

#### References

1. Rishennia Pro pryiednannia do Yevropeiskoi initsiatyvy «Uhoda meriv» No. 17/10 [Decision On accession to the European Initiative «Covenant of Mayors» No. 17/10]. (2017). *mkrada.gov.ua*. Retrieved from: <https://mkrada.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Derzhavne ahentstvo z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennia Ukrainy ta Mykolaivska miska terytorialna hromada [State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine & Mykolaiv City Territorial Community]. (n.d.). (2017). *sae.gov.ua*. Retrieved from: <https://sae.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. DSTU ISO 50001:2014 Enerhozberezhennia. Systemy enerhetychnoho menedzhmentu – Vymohy z instruksiiamy shchodo zastosuvannia [DSTU ISO 50001:2014 Enerhozberezhennia. Energy management systems – Requirements with guidance for use]. (n.d.). (2014). *www.ukrndnc.org.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrndnc.org.ua/> [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro enerhozberezhennia» No. 74/94-VR [Law of Ukraine «On Energy Saving» No. 74/94-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-vp#Text> [in Ukrainian].
5. Polozhennia pro vprovadzhennia systemy enerhetychnoho menedzhmentu ta enerhetychnoho monitorynhu v biudzhetnomu sektori mista Mykolaiv [Regulations on the implementation of the energy management and energy monitoring system in the budgetary sector of Mykolaiv]. (n.d.). *mkrada.gov.ua*. Retrieved from: <https://mkrada.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Postanova No. 1460 «Pro vprovadzhennia system enerhetychnoho menedzhmentu» (zi zminamy, vnesenymy postanovamy No. 1400 vid 17.12.2022, No. 416 vid 28.04.2023, No. 540 vid 10.05.2024, No. 1254 vid 01.11.2024, No. 272 vid 07.03.2025) [Resolution No. 1460 «On the implementation of energy management systems» (as amended by Resolutions No. 1400 of 17.12.2022, No. 416 of 28.04.2023, No. 540 of 10.05.2024, No. 1254 of 01.11.2024, No. 272 of 07.03.2025)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/qasujo> [in Ukrainian].
7. Rishennia № 47/3 Pro zatverdzhennia struktury vykonavchykh orhaniv Mykolaivskoi miskoi rady [Decision No. 47/3 On approval of the structure of executive bodies of the Mykolaiv City Council]. *mkrada.gov.ua*. Retrieved from: <https://mkrada.gov.ua/> [in Ukrainian].
8. Platforma enerhoefektyvnosti uMuni [uMuni Energy Efficiency Platform]. (n.d.). *umuni.com.ua*. Retrieved from: <https://umuni.com.ua/> [in Ukrainian].

**MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE IMPLEMENTATION OF THE ENERGY  
MANAGEMENT SYSTEM IN THE CITY OF MYKOLAIV**

*The materials are devoted to the study of public administration mechanisms for implementing the energy management system at the municipal level. It is determined that effective energy resource management is a key factor for the sustainable development of urban communities, especially in the context of post-war infrastructure recovery. Using the example of the city of Mykolaiv, the main organizational, financial, regulatory, and information-analytical mechanisms ensuring the functioning of the energy management system are considered.*

*It is noted that the organizational mechanism involves the establishment of responsible structures within the executive bodies of the city council, the introduction of an energy manager position, and the development of interagency cooperation. The regulatory mechanism is based on the adoption of local energy efficiency programs harmonized with national and European policies. The financial mechanism includes optimizing budget expenditures, using energy service contracts, and attracting international partners (GIZ, NEFCO, USAID). The information-analytical mechanism provides for the digitalization of energy monitoring processes, the use of open data, and e-governance systems.*

*The implementation of energy management contributes to increasing the transparency of local self-government, forming a new management culture, and reducing the city's energy dependence. Prospective areas for improvement have been identified: the development of a unified energy monitoring platform, strengthening human resource capacity, and integrating energy efficiency into Mykolaiv's sustainable development strategy.*

**Keywords:** *public administration, energy management, energy monitoring, local self-government, Mykolaiv, energy efficiency.*

**Відомості про автора / Information about the author**

Віталій Васильєв, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [tdcentermk@gmail.com](mailto:tdcentermk@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-9560-3046>.

Vitalii Vasyliiev, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [tdcentermk@gmail.com](mailto:tdcentermk@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-9560-3046>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.31

Ірина Габро  
Вікторія Коваленко

## ЕЛЕКТРОННЕ ДЕКЛАРУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Матеріали представляють аналіз ролі системи електронного декларування доходів посадових осіб як одного з ключових інструментів запобігання корупції в Україні, особливо в умовах воєнного стану. Розкрито сутність корупції як соціально-правового явища, що підриває основи державного управління, знижує рівень довіри громадян до влади та становить загрозу національній безпеці. Проаналізовано структуру суб'єктів системи фінансового контролю - Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), декларантів, правоохоронні органи та кадрові служби. Визначено проблеми функціонування системи електронного декларування, зокрема низьку ефективність верифікації даних та недостатню невідворотність покарання за порушення. Запропоновано напрями вдосконалення, серед яких: інтеграція державних електронних реєстрів, впровадження ризик-орієнтованого моніторингу та посилення інституційної спроможності НАЗК. Зроблено висновок, що ефективність декларування як механізму запобігання корупції залежить від злагодженої взаємодії всіх учасників системи та постійної цифрової модернізації процесів контролю*

**Ключові слова:** корупція, електронне декларування, НАЗК, антикорупційна політика, місцеве самоврядування, фінансовий контроль, цифровізація, воєнний стан, прозорість, відповідальність.

Корупція залишається одним із найсерйозніших викликів сучасної України, особливо в умовах повномасштабної війни, коли ефективність державного управління, прозорість використання ресурсів та довіра громадян до влади мають вирішальне значення для національної стійкості. Це складне соціально-правове явище полягає у використанні посадовими особами свого службового становища всупереч інтересам держави з метою отримання особистої вигоди чи неправомірних переваг для інших осіб. Корупція підриває основи правопорядку, справедливості та законності, створюючи серйозні перешкоди для розвитку демократичного суспільства.

У сучасних умовах вона набуває особливо небезпечного характеру, оскільки здатна послабити обороноздатність держави, знизити ефективність використання міжнародної допомоги, гуманітарних і військових ресурсів, а також підірвати довіру міжнародних партнерів до України. Таким чином, корупція загрожує не лише соціально-економічному розвитку, а й національній безпеці країни.

Корупція має багатовимірний характер:

- на економічному рівні вона спричиняє нераціональне використання фінансових ресурсів, втрати державного бюджету та гальмує процеси відновлення і розвитку економіки;
- на політичному рівні створює умови для протекціонізму, «тіньового впливу» на ухвалення рішень і зменшує легітимність органів влади;
- у соціальному вимірі підриває довіру громадян до державних інституцій, провокує розчарування у владі та деморалізує суспільство;
- у морально-етичному аспекті формує відчуття безкарності, толерантності до порушень та нівелює цінності доброчесності [1].

Особливо відчутним є вплив корупції на органи місцевого самоврядування, адже у воєнний час саме вони забезпечують життєдіяльність громад, координацію гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Будь-які зловживання у цих сферах безпосередньо погіршують умови життя населення та підривають авторитет державної влади на місцях.

З огляду на це, боротьба з корупцією є ключовим напрямом державної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення. Одним із найефективніших інструментів її запобігання виступає система

електронного декларування доходів державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Вона сприяє формуванню культури прозорості, публічної відповідальності й підзвітності, а також запобігає конфлікту інтересів у сфері публічної служби.

Головним координатором і регулятором забезпечення антикорупційного декларування є Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) до функцій якого входять:

- формування політики (розробка методології, роз'яснень та рекомендацій щодо заповнення декларацій);
- функціонування системи (забезпечення роботи Єдиного державного реєстру декларацій (технічне обслуговування, доступність);
- контроль (проведення логічного та арифметичного контролю (ЛАРК) та повних перевірок декларацій з метою виявлення ознак незаконного збагачення та недостовірних відомостей) [2].

До об'єктів та виконавців відносяться декларанти, а саме державні службовці та посадові особи (особливо в органах місцевого самоврядування) є первинними суб'єктами системи. Вони несуть персональну відповідальність за: добросовісне подання відомостей про свій фінансовий стан, майно, доходи та активи членів сім'ї, своєчасне подання декларації у встановлені законом «Про запобігання корупції» терміни [3].

Добросовісність декларанта є базовою умовою функціонування всієї системи. Правоохоронні органи забезпечують невідворотність покарання, що є критичним для превентивного ефекту. Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та органи Національної поліції здійснюють розслідування. Вони використовують дані, отримані внаслідок перевірок НАЗК, для відкриття кримінальних проваджень за статтями про незаконне збагачення або декларування недостовірної інформації. Суди (Вищий антикорупційний суд) завершують ланцюг, приймаючи рішення про притягнення до юридичної відповідальності.

До суб'єктів первинного контролю відносяться кадрові служби та уповноважені особи з питань запобігання корупції до функцій яких відноситься контроль за поданням декларацій працівниками свого органу, сприяють надання консультацій та допомоги декларантам, а також передача інформації до НАЗК у разі виявлення порушень

Ефективність декларування як інструменту запобігання корупції досягається лише тоді, коли ці чотири групи суб'єктів (НАЗК, декларанти, правоохоронні органи та кадрові служби) працюють узгоджено, забезпечуючи, відповідно, регулювання, виконання, покарання та первинний контроль.

Система декларування є необхідним механізмом фінансового контролю, який ґрунтується на діяльності НАЗК та забезпечується складною комплексною системою суб'єктів (декларанти, контролюючі та правоохоронні органи).

Ефективність декларування залежить від якісного правозастосування та постійної технічної модернізації. Система електронного декларування доходів посадових осіб, особливо на рівні органів місцевого самоврядування, є ключовим, але не єдиним, превентивним інструментом запобігання корупції. Її мета – забезпечити фінансову прозорість публічної служби та виявити незаконне збагачення або конфлікт інтересів шляхом відкритого надання інформації про майно, доходи та активи [4].

Ефективність системи залежить від злагодженої роботи комплексу суб'єктів (НАЗК, правоохоронні органи, декларанти) та активного використання цифрових технологій для автоматизованої перевірки (верифікації) даних та застосування ризик-орієнтованого підходу.

Робота спрямована на аналіз проблем у реалізації цієї системи (зокрема, низька ефективність перевірок на місцевому рівні) та розробку пропозицій щодо її вдосконалення, насамперед через посилення інтеграції реєстрів та невідворотності покарання.

## References

1. Sydorenko, N. (2023). Novitni instrumenty borotby z koruptsiieiu v derzhavnykh orhanakh. [The newest tools for combating corruption in state bodies]. *Politohiia ta derzhavne upravlinnia – Political Science and Public Administration*, 6 (72), (pp. 10-18). Retrieved from: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-10) [in Ukrainian].
2. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii [National Agency on Corruption Prevention]. *nazk.gov.ua*. Retrieved from: <https://nazk.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy Pro zapobihannia koruptsii (2014, No. 1700-VII) [Law of Ukraine On Prevention of Corruption (2014, No. 1700-VII)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].
4. Reva, Yu.O. (2020). Stan vprovadzhennia systemy elektronnoho antykoruptsiinoho deklaruvannia v Ukraini [Status of implementation of electronic anti-corruption declaration system in Ukraine]. *Pravove zhyttia suchasnoi Ukrainy – Legal life of modern Ukraine*, (Vol. 2), (pp. 99-102). Retrieved from: <https://surl.li/hzlnog> [in Ukrainian].

***ELECTRONIC DECLARATION AS A TOOL FOR PREVENTING CORRUPTION IN LOCAL GOVERNMENT  
BODIES OF UKRAINE UNDER MARTIAL ARTS***

*The materials present an analysis of the role of the electronic declaration system of income of officials as one of the key tools for preventing corruption in Ukraine, especially under martial law. The essence of corruption as a socio-legal phenomenon that undermines the foundations of public administration, reduces the level of citizens' trust in the authorities and poses a threat to national security is revealed. The structure of the financial control system entities – the National Agency for the Prevention of Corruption (NACP), declarants, law enforcement agencies and personnel services – is analyzed. Problems of the functioning of the electronic declaration system are identified, in particular; the low efficiency of data verification and insufficient inevitability of punishment for violations. Areas for improvement are proposed, including: integration of state electronic registers, introduction of risk-based monitoring and strengthening of the institutional capacity of the NACP. It is concluded that the effectiveness of declaration as a mechanism for preventing corruption depends on the coordinated interaction of all participants in the system and the constant digital modernization of control processes*

**Keywords:** *corruption, electronic declaration, NACP, anti-corruption policy, local self-government, financial control, digitalization, martial law, transparency, responsibility.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Ірина Габро, к. політ. наук, доцент кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики, факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: gabro@chmnu.edu.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8215-7615>.

Iryna Habro, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Department of International Relations and Foreign Policy, Faculty of Political Sciences, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: gabro@chmnu.edu.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8215-7615>.

Вікторія Коваленко, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: kovalenko.sovet@gmail.com.

Viktoriia Kovalenko, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: kovalenko.sovet@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.32

Олександр Шевчук  
Михайло Синиця

## РЕЄСТР ПРОЗОРОСТІ ЛОБІЮВАННЯ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ОЧІКУВАНЬ, РИЗИКІВ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ НАЗК

*Тези присвячені дослідженню інституційних викликів та операційних ризиків, що виникають у процесі імплементації Реєстру прозорості лобіювання згідно з Законом України № 3620-ІХ. Центральний аналіз фокусується на протиставленні між очікуваннями щодо системної легалізації впливу та загрозами, що походять від обходу реєстрації та недостовірності фінансової звітності, які формують «сіру зону». Ключовим інституційним викликом для НАЗК є необхідність забезпечення проактивного моніторингу та цифрової інтеграції для верифікації даних, а також підвищення етичної стійкості публічних службовців. Ефективність Реєстру визначається його здатністю стати аналітичним інструментом протидії корупції, що є критичним показником зрілості української системи публічного управління.*

**Ключові слова:** лобіювання, Реєстр прозорості, НАЗК, інституційний виклик, антикорупційний ефект, публічне управління.

Запровадження Реєстру прозорості як ключового інструменту імплементації Закону України «Про лобіювання» № 3620-ІХ від 23.02.2024 року є знаковою подією, що сигналізує про завершення тривалого етапу законодавчих ініціатив і початок практичної реалізації європейських стандартів у сфері публічного управління [1]. Історично лобіювання в Україні функціонувало у «сірій зоні» неформальних домовленостей, що постійно генерувало корупційні ризики та підірвало інституційну довіру. Основним очікуванням від нового регулювання є системна легалізація та формалізація процесу впливу, що має замінити непрозорі кулуарні практики публічно підзвітним механізмом [2]. Це передбачає передусім:

- 1) отримання вичерпної інформації про суб'єктів лобіювання та їхніх бенефіціарів (замовників);
- 2) фіксацію фінансових витрат, пов'язаних із лобістською діяльністю;
- 3) ідентифікацію об'єктів впливу (конкретні законопроекти чи регуляторні акти).

Впровадження цього закону є не лише виконанням зобов'язань перед Європейським Союзом, але й спробою перетворити приватний інтерес із джерела корупції на регульований фактор демократичного процесу.

Незважаючи на реформаторську цінність нового правового механізму, його імплементація вимагає ґрунтовної оцінки системних операційних ризиків, що потенційно можуть деформувати або мінімізувати прогнозований антикорупційний ефект функціонування Реєстру. Зазначені виклики мають переважно інституційно-правовий характер та пов'язані з якістю правозастосування. Насамперед, це стосується обходу реєстрації через використання юридичних лазівок та маскування лобіювання. Як показує світовий досвід, ключові ризики часто концентруються навколо недостатньо чіткого розмежування лобіювання від законної адвокації, експертної діяльності чи громадської участі. Така невизначеність створює правову «сіру зону», якою можуть скористатися впливові групи, щоб продовжувати діяти анонімно. Крім того, існує ризик недостовірності фінансової звітності, коли суб'єкти свідомо занижують або фальсифікують витрати, перекладаючи основне фінансування на «консалтингові» чи «аналітичні» послуги, що формально не підпадають під регулювання [3].

Для забезпечення системного підходу до мінімізації ризиків та підвищення ефективності Реєстру необхідно чітко систематизувати ключові загрози та відповідні проактивні заходи, які має реалізувати НАЗК, як адміністратор Реєстру. Ця систематизація представлена у Таблиці 1, де сфокусовано увагу на корені проблеми та потенційному адміністративному механізмі її вирішення.

Таблиця 1.

**Систематизація інституційних ризиків Реєстру прозорості лобіювання та інституційних викликів для НАЗК**

Сфера ризику	Сутність загрози для прозорості (Ризик)	Інституційний виклик для НАЗК (Проблема адміністрування)
I. Обхід Закону	Маскування лобістської діяльності під громадську участь або експертний консалтинг для уникнення реєстрації.	Відсутність вичерпних, практико-орієнтованих методологічних гайдів для однозначного розмежування лобізму та адвокації.
II. Якість звітності	Свідоме заниження або фальсифікація фінансових витрат; подання неповних даних про бенефіціарів.	Обмежена інтеграція Реєстру з іншими державними реєстрами (податкові дані, декларації) для автоматизованого крос-чекінгу інформації.
III. Адміністративна спроможність	Недостатнє кадрове та фінансове забезпечення підрозділів НАЗК для здійснення глибокого аудиту (санкції за порушення не забезпечуються).	Потреба у значному посиленні аналітичної спроможності та впровадженні Data-Driven Oversight (аналізу великих даних та мережних зв'язків).
IV. Етична стійкість публічної служби	Використання публічними службовцями неформальних зв'язків для просування інтересів (колізія інтересів) незалежно від факту реєстрації лобіста.	Необхідність забезпечення синхронізації контролю за Реєстром із превентивним контролем за конфліктом інтересів та етичною поведінкою публічних службовців.

Джерело: сформовано авторами

Інституційний виклик для НАЗК, як адміністратора Реєстру, є комплексним і виходить далеко за межі технічного забезпечення функціонування онлайн-платформи. Агентство має вирішити триєдину проблему: посилення аналітики, забезпечення достовірності та надання роз'яснень. З точки зору аналітики, необхідно впровадити засоби виявлення мережних зв'язків та проактивної ідентифікації лобістських кампаній, які не відображені у Реєстрі. Це вимагає використання сучасних Big Data інструментів. Для забезпечення достовірності критично важливим є встановлення механізму порівняльного аналізу інформації, поданої лобістами, з даними фінансової звітності їхніх бенефіціарів, що, однак, може бути ускладнено законодавчими обмеженнями щодо доступу до банківської таємниці [4].

Особливого значення набуває методологічний виклик. НАЗК має уникнути двох крайнощів:

- *по-перше*, формалізації процесу, що уможливить легалізацію прихованого впливу;
- *по-друге*, надмірної бюрократизації, що створить штучні бар'єри для законної участі громадянського суспільства у формуванні політики.

Вирішення цієї дилеми вимагає детального аналізу європейського досвіду, зокрема функціонування Реєстру прозорості Європейського Союзу, де подібні проблеми вже вирішувалися. Зокрема, важливим є застосування чітких кількісних критеріїв для оцінки лобістської діяльності, які можуть бути інтегровані в аналітичну функцію Реєстру (табл. 2) [5].

Таблиця 2.

**Порівняння критеріїв оцінки впливу лобістської діяльності**

Критерій оцінки	Фокус аналізу	Значущість для НАЗК
Кількість контактів/зустрічей	Частота та інтенсивність взаємодії лобістів із публічними службовцями.	Індикатор потенційного надмірного впливу та ризику конфлікту інтересів публічних осіб.
Фінансовий обсяг витрат	Декларовані витрати на лобіювання за звітний період.	Прямий індикатор фінансової зацікавленості бенефіціара. Потреба у співставленні з доходами.
Співвідношення «Затрати/Результат»	Аналіз, чи був досягнутий бажаний лобістом результат (прийняття/відхилення акту) порівняно з витратами.	Індикатор ефективності/неефективності лобістської кампанії та можливість виявлення прихованих форм впливу.
Вплив на «Порядок денний»	Ініціювання лобістом включення чи виключення певного питання до/з публічного обговорення (за теорією Баумгартнера).	Оцінка системного впливу на формування політики, а не лише на окреме рішення.

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

Ефективність Реєстру прозорості не може обмежуватися лише формальним обліком суб'єктів – вона має включати аналітичну оцінку впливу на політичний процес. Зокрема, необхідно запровадити механізми оцінки, які аналізують теорію порядку денного та фреймінгу (способу подачі проблеми) у формуванні публічної

політики. Це дозволить НАЗК ідентифікувати, чи дійсно лобістська діяльність призводить до спотворення публічного інтересу, а також, які інтереси залишаються непередставленими. Таким чином, Реєстр має стати джерелом емпіричних даних для науковців і аналітиків, що дозволить кількісно вимірювати та контролювати якість взаємодії між державою та приватним сектором.

Водночас, успіх Реєстру напряму залежить від етичної стійкості самої публічної служби. Недостатньо лише контролювати лобістів, якщо публічний службовець не має високого рівня самоконтролю та усвідомлення конфлікту інтересів. У цьому контексті набуває критичного значення не лише правове регулювання, а й інституціоналізація етичних норм. Це передбачає посилення ролі етичних комісій, розробку внутрішніх кодексів поведінки, які чітко регламентують не лише явний, а й потенційний конфлікт інтересів, а також механізми повідомлення про подарунки, неформальні зустрічі та інші форми впливу, що не підпадають під пряме лобіювання. Створення культури доброчесності серед чиновників є превентивним бар'єром проти деструктивного впливу нелегальних лобістських практик [3].

Ключовим стратегічним викликом є забезпечення повної синхронізації Закону «Про лобіювання» з чинним антикорупційним законодавством, насамперед із Законом «Про запобігання корупції». Нові норми щодо лобіювання не повинні створювати правових колізій або лазівок для уникнення відповідальності за порушення, пов'язані з конфліктом інтересів. Наприклад, незареєстрований лобіст, який впливає на публічного службовця, формально може підпадати під визначення неправомірного впливу, що має бути жорстко врегульовано. Також необхідно чітко встановити, як саме інформація з Реєстру може і має використовуватися НАЗК для проведення перевірок декларацій та виявлення прихованого конфлікту інтересів [6].

Реєстр, хоча й має на меті підвищення прозорості, може поглибити інституційну нерівність між великим бізнесом та інтересами громадянського суспільства. Великі корпорації мають достатньо ресурсів для офіційної реєстрації, найму дорогих консультантів та ведення прозорої звітності, тоді як невеликі громадські організації чи соціально незахищені групи, які займаються адвокацією своїх прав, можуть зіткнутися з бюрократичними труднощами чи фінансовим тягарем реєстрації. Ризик полягає в тому, що закон, намагаючись контролювати лобіювання, мимоволі може обмежити доступ до процесу прийняття рішень для менш ресурсних, але соціально важливих груп, тим самим спотворюючи демократичний діалог.

Враховуючи, що Реєстр прозорості є централізованою базою даних, яка містить чутливу фінансову та політичну інформацію про суб'єктів, він є об'єктом високого кіберризиків. Успішна його робота вимагає забезпечення найвищих стандартів технічної стійкості, безпеки даних та захисту від несанкціонованого доступу. Будь-яка скомпрометована інформація або збій у роботі системи може підірвати довіру до всього антикорупційного інституту, а тому інвестиції у цифрову безпеку та стійкість Реєстру є не менш критичними, ніж інвестиції у його методологічне забезпечення.

Аналіз показує, що Реєстр прозорості лобіювання, запроваджений Законом України № 3620-IX, відкриває безпрецедентні очікування щодо легалізації впливу, але одночасно генерує значні інституційні ризики, пов'язані з якістю та повнотою поданої інформації. Інституційний виклик для НАЗК є подвійним: по-перше, необхідно технічно та методологічно унеможливити обхід реєстрації та приховування фінансових витрат; по-друге, слід забезпечити аналітичну функцію Реєстру, що дозволить оцінювати не лише факт, а й якісний вплив лобістів на порядок денний. Без потужної цифрової інтеграції, проактивного моніторингу та посилення етичної стійкості публічних службовців, Реєстр ризикує перетворитися на формальний атрибут, не досягнувши мети викоринення корупційних ризиків. Його ефективність є прямим показником зрілості української системи публічного управління та рішучості у впровадженні європейських демократичних стандартів.

## References

1. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do Kodeksu Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia shchodo vstanovlennia vidpovidalnosti za porushennia zakonodavstva u sferi lobiiuvannia vid 21.03.2024 No. 3620-I [Law of Ukraine On Amendments to the Code of Ukraine on Administrative Offenses Regarding the Establishment of Liability for Violations of Legislation in the Sphere of Lobbying dated 21.03.2024 No. 3620-I]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3620-20/> [in Ukrainian].
2. Reiestr prozorosti [Transparency Register]. *transparency.nazk.gov.ua*. Retrieved from: <https://transparency.nazk.gov.ua/home> [in Ukrainian].
3. Mokhynchuk, B., & Mokrousova, O. (2024). Oznaky lobiiuvannia v Ukraini: nevyznachenist na mezhi svavilnosti [Signs of Lobbying in Ukraine: Uncertainty on the Verge of Arbitrariness]. *Ukrainskyi chasopys konstytutsiinoho prava – Ukrainian Journal of Constitutional Law*, (pp. 66-75). Retrieved from: <https://surl.li/wxohib> [in Ukrainian].
4. Lehalizatsiia lobizmu v Ukraini. Analiz zakonoproiektiv «Pro derzhavnu reiestratsiiu subiektiv lobiiuvannia ta zdiisnennia lobiiuvannia v Ukraini» ta «Pro dobrochesne lobiiuvannia v Ukraini» [Legalization of Lobbying in Ukraine. Analysis of the draft laws «On state registration of lobbying entities and lobbying in Ukraine» and «On honest lobbying in Ukraine»]. (n.d.). *parlament.org.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/aeuyhv> [in Ukrainian].

5. Zaiets, D. (2024). Lehitymizatsiia komunikatsii lobiiuvannia v Ukraini: ohliad trendiv YeS, pidkhodiv chynnoho zakonodavstva ta perspektyvy informatsiino-pravovoi polityky [Legitimization of lobbying communication in Ukraine: a review of EU trends, approaches to current legislation and prospects for information and legal policy]. *Informatsiia parvo – Information Law*, 4(51), (pp. 20-32). Retrieved from: <https://surl.luh.gov.ua/ytkngb> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Pro lobiiuvannia vid 23.12.24 r. No. 3606-IX [Law of Ukraine On lobbying of 23.12.24 No. 3606-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.luh.gov.ua/obuiyy> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.32

Oleksandr Shevchuk  
Mykhailo Synytsia

### **LOBBYING TRANSPARENCY REGISTER IN UKRAINE: ANALYSIS OF EXPECTATIONS, RISKS, AND INSTITUTIONAL CHALLENGES FOR THE NACP**

*The thesis is devoted to the study of institutional challenges and operational risks arising in the process of implementing the Lobbying Transparency Register in accordance with the Law of Ukraine No. 3620-IX. The central analysis focuses on the contrast between expectations regarding the systemic legalization of influence and threats arising from circumvention of registration and unreliability of financial reporting, which form a «gray zone». The key institutional challenge for the NACP is the need to ensure proactive monitoring and digital integration for data verification, as well as increasing the ethical sustainability of public servants. The effectiveness of the Register is determined by its ability to become an analytical tool for combating corruption, which is a critical indicator of the maturity of the Ukrainian public administration system.*

**Keywords:** lobbying, Transparency Register, NACP, institutional challenge, anti-corruption effect, public administration.

#### **Відомості про авторів / Information about the authors**

Олександр Шевчук, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики, Факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [shevchukov07@gmail.com](mailto:shevchukov07@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0335-6873>.

Oleksandr Shevchuk, Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of International Relations and Foreign Policy, Faculty of Political Sciences, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [shevchukov07@gmail.com](mailto:shevchukov07@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0335-6873>.

Михайло Синиця, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [mns77788@gmail.com](mailto:mns77788@gmail.com).

Mykhailo Synytsia, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [mns77788@gmail.com](mailto:mns77788@gmail.com).

© О. Шевчук, М. Синиця

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.33

Володимир Ємельянов  
Василь Луцишин

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАВДАННЯ, МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

У матеріалах досліджено еволюцію стратегій розвитку України в період з 1991 по 2025 роки, визначено основні чинники впливу на процеси державотворення та публічного управління. Розкрито сутність стратегічного управління як базаторівневої системи, що забезпечує формування, реалізацію та контроль державних рішень у межах загальнонаціональної стратегії розвитку. Особливу увагу приділено SWOT-аналізу як ефективному інструменту стратегічного планування, що дає змогу оцінити внутрішні та зовнішні чинники впливу на державну політику. У роботі проаналізовано ключові напрями стратегічного розвитку України – національну безпеку, освіту, енергетичну політику, боротьбу з корупцією та розвиток культури. Наголошено на важливості створення цілісної системи публічно-управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення стабільного, безпечного та інноваційного розвитку держави у контексті європейської інтеграції.

**Ключові слова:** стратегічне управління, публічне управління, державна стратегія, SWOT-аналіз, національна безпека, енергетична політика, освіта, корупція, сталий розвиток.

З дня проголошення незалежності України минуло 34 роки. За цей період стратегія розвитку України значною мірою змінювалася і залежала від політичної полярності, внутрішніх та зовнішніх політичних процесів, реформування держави, боротьби за політичну незалежність, економічних факторів тощо. Зрештою ми можемо аналізувати всі переваги та недоліки стратегій розвитку України у період з 1991 по 2025 року та розробляти нові інноваційні методи та механізми, використовуючи публічно-управлінські рішення.

Стратегічне управління являє собою багатокомпонентну та взаємопов'язану систему, у межах якої здійснюються процеси аналітичної оцінки, розроблення, запровадження та контролю стратегічних рішень, спрямованих на досягнення визначеної місії та ключових цілей діяльності організації.

Це, по суті, високорівнева управлінська діяльність, що характеризується власною структурною організацією та професійною спеціалізацією. Відповідно, стратегічне управління можна розглядати як динамічний компонент загального механізму управління системою, яка функціонує у вигляді циклічного процесу – від формування задуму до контролю його виконання.

Ключовими складовими системи стратегічного менеджменту виступають суб'єкт і об'єкт управління. Об'єктом стратегічного управління є потенціал системи, що охоплює сукупність трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, залучених у господарську діяльність і визначальних для рівня його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Суб'єктом стратегічного управління виступає вища, а подекуди й середня управлінська ланка, яка володіє компетенціями для формування, розроблення та практичного втілення стратегії розвитку системи [1].

Найбільш вдалим механізмом стратегії розвитку держави є SWOT-аналіз, який залишається одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування. Його сутність полягає у систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства шляхом поділу їх на чотири ключові групи:

- сильні сторони (Strengths);
- слабкі сторони (Weaknesses);
- можливості (Opportunities), що відкриваються в процесі реалізації стратегії;
- загрози (Threats), пов'язані з потенційними ризиками її виконання.

У межах даного підходу внутрішній стан держави відображається через елементи S (сильні сторони) та W (слабкі сторони), тоді як зовнішнє середовище представлено показниками O (можливості) та T (загрози).

Завдяки появі SWOT-моделі аналітики отримують ефективний інструмент для системного осмислення інформації. Вона дає змогу перетворити розрізнені, фрагментарні відомості про стан держави та її конкурентне оточення та логічно узгоджену, структуровану схему взаємодії сильних і слабких сторін, можливостей і загроз,

що суттєво підвищило якість стратегічного аналізу та управлінських рішень [3].

У процес стратегічного розвитку мають бути закладені фундаментальні основи на базі яких здійснюється позитивна динаміка впровадження публічно-управлінських механізмів: визначення пріоритетів та цілей, враховуючи нестабільну внутрішню ситуацію, пов'язану з російсько-українською війною; створення середньотермінової та довготермінової перспективи на основі наявних ресурсів; залучення громадськості, зокрема підприємців, власників малого та середнього бізнесу до питань стратегічного розвитку.

Основною метою стратегії розвитку України є створення гідних умов для народу держави, як єдиного джерела влади, згідно статті 5 Конституції України, тому насамперед існує потреба у прийнятті важливих рішень, що стосуються ряду питань:

1) національної безпеки: розвиток військово-оборонного комплексу, як першочергова основа стратегії розвитку України, зважаючи на постійні провокації, загрозу суверенітету та територіальної цілісності України з боку російської федерації. В цьому плані рекомендовано активно залучати спеціалізовані програми міжнародного партнерства та кооперації від НАТО або оборонних фондів ЄС (наприклад NATO Innovation Fund) а також інвесторів з венчурних фондів (Lockheed Martin Ventures, Airbus Ventures) оборонних технологій для збільшення та відновлення військово-оборонної промисловості на території України, у тому числі підприємств військового призначення які занепали після розпаду СРСР. У цьому ж контексті потрібно залучити дипломатичну основу для подальшого перспективного партнерства у модернізації оборонної стратегії держави. Посилення діяльності служби безпеки України, з метою вчасного перешкодження колабораціонізму та сепаратистської діяльності в Україні у тому числі з боку державних посадовців. Якісна перевірка – запорука внутрішньої безпеки.

2) надання доступних освітніх послуг – це основа сталого та перспективного розвитку держави, адже якісна освіта – це довгострокова перспектива розвитку на всіх рівнях її реалізації. Звіт Modernisation and Recovery of Ukraine доводить, що 58 % українців віком 30-34 роки мають повну вищу освіту, що значно перевищує середній показник країн ЄС, отже Україна є одним з лідерів у кількісному значенні серед країн Європи. Проте у рейтингу Global Innovation Index 2024 Україна займає 60-те місце серед 133 економік, серед європейських країн Україна займає 34 місце серед близько 39-ти. Цей показник показує, що якість освіти поступається кількості, тому завданням України є модернізація освітньої галузі, ліквідація університетів, що не мають доведеної перспективи та академічної значущості, розвиток та вклад економічних ресурсів на матеріально-технічну, науково-практичну базу університетів та інститутів, які доводять на конкретних прикладах високий рівень академічної якості.

Великою проблемою для держави та національного розвитку на сьогодні є виїзд молоді, зокрема здобувачів вищої освіти, за кордон, пов'язаний з повномасштабним вторгненням. Дані UNHCR, UNESCO, VoxUkraine, UN / NGO свідчать, що у період з початку повномасштабного вторгнення (2022 рік) до теперішнього часу кількість молоді, серед яких потенційні учні, школярі, здобувачі вищої освіти, з кожним роком зростає і ця тенденція зберігається (табл. 1).

Таблиця 1.

**Основні показники міжнародної міграції та освіти українських біженців (2022-2025)**

Рік	Загальна кількість зареєстрованих біженців/переселенців з України (поза межами країни)	Оцінка – школярі/учні (зареєстровані / зараховані в формальну освіту в країнах-приймаках)	Оцінка — потенційні студенти / студенти вищих закладів (УНУ, молодь 18–24)
Кінець 2022	~5.7 млн біженців	289,412	Немає єдиної повної міжнародної оцінки для 2022; до війни було багато студентів за кордоном і частина виїхала в 2022 – оцінки різняться.
Кінець 2023/ академічний рік 2022/23–2023/24	~6.0 млн біженців	Офіційні агреговані дані за весь 2023 у регіоні зростання кількості учнів у приймаючих країнах між 2022 і 2024. Для 2023 немає єдиної «регіональної сумарної» цифри в публікації – тому використовують інші підсумки й дослідження.	<b>Дані про студентів вищої освіти (міжнародні оцінки):</b> оцінки різняться: аналітика (VoxUkraine) наводить <b>≈115,000</b> українських студентів за кордоном у 2023/24 акад. році; інші джерела (збірні дані) дають нижчі оцінки (напр., ~85к за іншими підрахунками залежно від методології). Тобто – <b>порядок: десятки тисяч (≈85–115 тис.).</b>

Кінець 2024 / академічний рік 2023/24	~6.8–6.9 млн	664,620 – число українських учнів/учасників формальної освіти в країнах-приймаках у 2024 – показник для 10 охоплених країн; enrolment rate зріс до ~78% у вибірці.	Оцінки студентів вищої освіти у 2023/24: ≈115,000.
перша половина 2025	Оцінки на початок/період 2025: ~6.8–6.9 млн біженців.	Для 2025 повні підсумкові міжнародні дані по школярам (за весь рік) ще формуються; міжагенційні звіти (2025) продовжують реєструвати високі рівні зарахування. Детальніші цифри по країнах/академічних роках публікуються з затримкою.	Для 2025 – попередні оцінки студентів вищої освіти залишаються в межах тих же порядків (багато молодих людей вже зареєстровані/ навчаються за кордоном); потрібні додаткові національні дані, щоб дати точну сумарну цифру за 2025.

*Джерело сформоване автором на основі [6]*

3) енергетична промисловість: регулярні виклики у енергетичному секторі країни, пов'язані з військовим станом, доводять, що енергетична промисловість є однією з базових стратегій розвитку держави. У цій сфері Україна потребує уніфікації з нормами Європейського союзу (ACER, ENTSO-E, Директива 2019/944), поступову інтеграцію з енергетичним простором Європи, що може створити один із факторів безпеки для української енергосистеми. У стратегічному контексті енергетична безпека посідає ключове місце, адже саме вона визначає незалежність держави у військовому, економічному та політичному аспектах. Інтеграція України в європейський енергетичний простір, модернізація інфраструктури, запровадження відновлюваних джерел енергії та цифровізація енергосистеми – це необхідні етапи формування надійної енергетичної основи національного суверенітету. На сьогодні сектор енергетики є однією з найбільш постраждалих. Дані IEA, World Bank, Bloomberg, AP, The Guardian, Reuters, Міністерство енергетики України свідчать, що 18 великих ТЕЦ (СНР) були пошкоджені або зруйновані з 2022 по травень 2024; також було пошкоджено ≈815 котелень і 152 центральних пункту теплопостачання, у літній період 2024 генерація була інколи на ~2.3 GW нижча за пік попиту, що спричинило гостру дефіцитну ситуацію. Сектор енергетики зазнав значного збільшення пошкоджень; кількість пошкоджених/знищених активів у енергетиці зросла приблизно на 70% порівняно з попередньою оцінкою. Відновлення відбувається інтенсивно – щоденні ремонти підстанцій і ліній, відновлення живлення для сотень тисяч домогосподарств; міжнародні фінансові проекти (EBRD, KfW, EU) підтримують відновлення мереж і закупівлю критичного обладнання.

Це одні з елементів, які стосуються розвитку України і до яких мають бути залучені комплексні механізми державного регулювання: правовий, політичний, економічний, організаційний, соціальний, а також ті механізми, які взаємопов'язані між собою. Щоб створити ефективну стратегію розвитку потрібно покладатися на високу дисциплінованість та в певному сенсі ідеологічну основу. Україна неодноразово змінювала вектор свого розвитку – від централізованої моделі управління до ринкових реформ, від політичної турбулентності до спроб утвердження демократичних принципів. Кожен із цих етапів супроводжувався новими концепціями стратегічного управління, що відображали потреби часу та специфіку суспільно-політичних реалій. Однак відсутність системності, послідовності та належного контролю призводила до часткової реалізації або провалу значної частини реформ.

Практичний досвід державного управління в Україні переконливо свідчить, що значна частина стратегічних програм і реформ не досягала очікуваних результатів через брак належної організованості, координації та системного контролю за їх реалізацією. Офіційні звіти міжнародних і національних інституцій, зокрема OECD, Європейської рахункової палати, Національного агентства з питань запобігання корупції та громадських аналітичних організацій, підтверджують, що менше половини рекомендацій і заходів, передбачених державними стратегіями, були реалізовані повністю або ефективно. Недостатня взаємодія між органами влади, слабкий механізм внутрішнього аудиту та відсутність системної перевірки результатів впровадження стратегічних рішень створюють передумови для часткової або неефективної реалізації державних політик. Крім того, корупційні практики залишаються вагомим бар'єром для досягнення стратегічних цілей, адже вони підривають довіру громадян і міжнародних партнерів, спотворюють пріоритети реформ і нівелюють зусилля щодо інституційного зміцнення держави. Таким чином, досвід попередніх десятиліть демонструє, що без належного рівня дисципліни, прозорості, підзвітності та ефективного контролю за виконанням стратегічних документів будь-яка програма розвитку ризикує залишитися декларативною. Саме створення цілісної системи стратегічного управління, заснованої на реальній підзвітності, антикорупційних стандартах і незалежному

моніторингу результатів, є ключовою умовою для формування стійкої та ефективної державної політики в Україні. Ми стали свідками ганебної системи «відмивання державних та гуманітарних коштів» у сферах державних закупівель, торгівельних схем, легалізації через нерухомість за кордоном тощо. Згідно аналітичного дослідження Держфінмоніторингу сума фінансових операцій, які можуть бути поєднані з легалізацією коштів, та із вчиненням кримінального правопорушення, складає 53,1 млрд гривень, протягом 9 місяців 2024 року сума зупинених Держфінмоніторингом фінансових операцій та заблокованих коштів складає у еквіваленті 6,1 млрд гривень [2]. У свою чергу – це формує недовіру до державного апарату у громадян України і породжує зневіру до влади, отже однією зі стратегій розвитку має бути радикальна зупинка всіх корупційних схем та ліквідація глобального криміналітету, а це можливе тільки за повної системи кадрових змін, згідно з дотриманням законодавства, конституції України та за рекомендаціями висококваліфікованих міжнародних експертів у політичній галузі.

Не менш важливим аспектом стратегії розвитку України є виховання суспільства на прикладі елітарної основи через засоби масового впливу: медіа, виробництво якісних фільмів та серіалів національними кіностудіями, створення високоінтелектуального продукту у театрах на основі українських та іноземних класиків, з метою залучення суспільства до логічного мислення та аналізу, через призму театрального сприйняття. Міністерство культури потребує модернізації, щоб мати змогу розвивати в Україні мистецтво та культуру конкурентну світовому рівню, щоб бути прикладом для наслідування; розвивати новітню українську театральну школу на базі найкращих театрів.

Розбудова національної стратегії розвитку України має ґрунтуватися на чітких пріоритетах – гарантії безпеки, розвиток людського капіталу, модернізація енергетичного сектору, формування інноваційної економіки та подолання системної корупції. Без подолання корупційних практик, які стали інституційним баластом державного апарату, жодна стратегія не матиме довгострокового ефекту. Для цього потрібні кадрові зміни, підвищення відповідальності посадових осіб, а також залучення незалежних експертних інституцій, включно з міжнародними партнерами.

Отже, стратегічний розвиток України повинен спиратися на системність, інноваційність, професіоналізм і моральну стійкість. Його сутність полягає у створенні ефективної, конкурентоспроможної, демократичної та безпечної держави, яка поєднує силу економічного потенціалу з духовними і культурними цінностями нації. Україна має всі передумови, щоб перетворити історичні випробування на ресурс оновлення – використати досвід минулого для побудови сучасної моделі управління, здатної забезпечити сталий розвиток, високий рівень добробуту громадян та інтеграцію у європейський політичний, економічний і безпековий простір. Лише єдність мети, прозорість дій влади та активна участь громадянського суспільства дадуть змогу реалізувати національну стратегію, спрямовану на утвердження України як сильної, незалежної й перспективної європейської держави. Саме тому головним завданням сучасної стратегії має стати побудова нової моделі державності, заснованої на прозорості, довірі, партнерстві між владою і суспільством, а також на здатності прогнозувати й попереджати ризики замість реагування на них постфактум.

#### References

1. Bakumenko, V.D. (2019). *Publichne upravlinnia v Ukraini: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Public administration in Ukraine: theory, methodology, practice]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Informuvannia pro rezultaty roboty Derzhfinmonitorynhu za 9 misiatsiv 2024 roku [Information on the results of the work of the State Financial Monitoring Service for 9 months of 2024]. (n.d.). (2024). *fiu.gov.ua*. Retrieved from: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/Infarmuvannz9misatciv.html> [in Ukrainian].
3. Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnia [Scientific work of the IAPM. Political Sciences and Public Administration]. (n.d.). (2023). *journals.maup.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.lu/psystem> [in Ukrainian].
4. Stratehiiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku: Proekt [Sustainable Development Strategy of Ukraine by 2030: Draft]. (n.d.). (2017). *uu.edu.ua*. Retrieved from: <https://surl.lt/cnkvpw> [in Ukrainian].
5. Belgian Money Laundering Investigation Overlaps With Ukraine War Profiteering Probe. (n.d.). (2024). *www.occrp.org*. Retrieved from: <https://www.occrp.org/en/scoop/belgian-money-laundering-investigation-overlaps-with-ukraine-war-profiteering-probe> [in English].
6. Ukrainian Students Abroad after the Full-Scale Invasion: How Many and Where (n.d.). (2024). *voxukraine.org*. Retrieved from <https://voxukraine.org> [in English].

**UKRAINE'S DEVELOPMENT STRATEGY: PUBLIC ADMINISTRATION TASKS, FORMATION  
MECHANISMS, AND IMPLEMENTATION**

*The materials examine the evolution of Ukraine's development strategies from 1991 to 2025, identify the main factors influencing the processes of state formation and public administration. The essence of strategic management as a multi-level system that ensures the formation, implementation and control of state decisions within the framework of a national development strategy is revealed. Particular attention is paid to SWOT analysis as an effective tool for strategic planning, which allows assessing internal and external factors influencing state policy. The work analyzes the key areas of Ukraine's strategic development – national security, education, energy policy, the fight against corruption and the development of culture. The importance of creating a holistic system of public management mechanisms aimed at ensuring stable, safe and innovative development of the state in the context of European integration is emphasized.*

**Keywords:** *strategic management, public administration, state strategy, SWOT analysis, national security, energy policy, education, corruption, sustainable development.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Володимир Ємельянов, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [d\\_idu@ukr.net](mailto:d_idu@ukr.net), orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [d\\_idu@ukr.net](mailto:d_idu@ukr.net), orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Василь Луцишин, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [vasilthw1357@gmail.com](mailto:vasilthw1357@gmail.com).

Vasyl Lushchyshyn, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [vasilthw1357@gmail.com](mailto:vasilthw1357@gmail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.34

Олексій Мончак

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДБУДОВІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

*У наукових матеріалах розглянуто питання формування та реалізації механізмів державної підтримки інвестицій у відбудову критичної інфраструктури України в умовах війни та євроінтеграційних процесів. Проаналізовано роль держави як координатора, гаранта і співінвестора у створенні сприятливого інвестиційного середовища. Висвітлено значення інструменту «Ukraine Facility» як ключового джерела фінансової підтримки реформ та відновлення. Обґрунтовано необхідність створення координаційного центру, впровадження режиму «єдиного вікна» та агентства зі страхування воєнних ризиків. Розкрито доцільність застосування державно-приватного партнерства, податкових стимулів і режиму Fast-Track для активізації інвестицій у стратегічні сектори - енергетику, логістику та комунальну інфраструктуру. Наголошено на важливості гармонізації законодавства з правом ЄС і цифрового моніторингу прозорості фінансів. Зроблено висновок, що ці механізми сприятимуть зміцненню економічної стійкості та прискорять інтеграцію України до європейського економічного простору.*

**Ключові слова:** державна підтримка, економічне відновлення, інвестиції, стимулювання інвестицій, критична інфраструктура, відбудова, державно-приватне партнерство, євроінтеграція, ризики.

Сучасне економічне відновлення України відбувається в безпрецедентних умовах тривалої війни, масштабних руйнувань і глибокої трансформації державного управління. Зруйновані об'єкти енергетики, транспорту, водопостачання та соціальної інфраструктури вимагають не лише фізичного відновлення, а й переосмислення підходів до управління інвестиціями. Ключовим викликом є не просто відбудова зруйнованого, а створення нової моделі критичної інфраструктури, стійкої до ризиків і інтегрованої у європейський простір [1].

В умовах обмежених ресурсів та постійних безпекових загроз держава відіграє вирішальну роль як координатор, гарант і співінвестор. Саме тому формування ефективних механізмів державної підтримки інвестицій є стратегічною передумовою для забезпечення відновлення критичної інфраструктури (КІ) та відновлення економічного потенціалу країни. Мова йде не про короткотермінову допомогу, а про створення системи інституційних, фінансових та правових інструментів, які забезпечать стале, прозоре та інвестиційно привабливе середовище [2].

Відповідно, дослідження підходів до формування державної політики у сфері підтримки інвестицій у відбудову критичної інфраструктури, аналіз основних механізмів державної участі та визначення стратегічних орієнтирів для їх реалізації у контексті європейської інтеграції на сьогодні є вкрай актуальним питанням.

В умовах війни держава стає ключовим актором, здатним не лише координувати міжнародну допомогу, але й створювати передбачувані правила гри для бізнесу. Саме держава формує рамкові умови, у межах яких приватні інвестори ухвалюють рішення щодо участі у відбудові. Ці умови включають правові гарантії, інституційну прозорість, страхування ризиків та цільову фінансову підтримку.

Першим кроком у цьому напрямі стало створення Національної ради з відновлення, яка розробила План відновлення України, скоординований із європейськими політиками. Важливу роль у фінансовому забезпеченні цього плану відіграє інструмент «Ukraine Facility» обсягом 50 млрд. євро, ухвалений Європейським Союзом. Цей механізм передбачає не лише надання грантів та кредитів, але й суворі вимоги до прозорості, підзвітності та ефективності використання коштів.

Проте міжнародна допомога - це лише початковий етап. Для довготривалого відновлення необхідно забезпечити мобілізацію приватного капіталу, а це можливо лише за наявності ефективних державних механізмів, які мінімізують ризики інвесторів і підвищують довіру до українського ринку. Саме формування

таких механізмів і стає головним завданням економічної політики у сфері відбудови критичної інфраструктури.

Успішне використання зовнішніх фінансових ресурсів можливе лише за умови, що вони впроваджуються у межах чітко вибудованої інституційної системи. Тому логічним продовженням формування стратегічних підходів до відновлення стає створення ефективної інституційної архітектури управління інвестиціями, здатної забезпечити узгодженість рішень, підзвітність і відповідність європейським стандартам.

Інституційна архітектура відновлення має бути побудована на принципах координації, підзвітності та інтеграції до європейських стандартів управління. Для цього необхідно створити єдиний державний координаційний центр управління інвестиціями у відбудову, який забезпечуватиме стратегічне планування, комунікацію з міжнародними партнерами та контроль за реалізацією проєктів.

Одним із ключових напрямів є запровадження режиму «єдиного вікна» для інвесторів, який забезпечить швидке погодження проєктів у критичних секторах – енергетиці, логістиці, комунальній інфраструктурі. Такий формат управління дозволяє об'єднати процеси ліцензування, погодження технічних умов і виділення земельних ділянок у межах єдиного адміністративного процесу, що зменшує корупційні ризики та скорочує терміни реалізації інвестицій.

Крім того, доцільно створити Державне агентство зі страхування воєнних ризиків, яке надаватиме гарантії інвесторам у разі пошкодження активів внаслідок бойових дій. Механізм «першої втрати» (First Loss), реалізований у партнерстві з міжнародними структурами (MIGA, EBRD), дозволить державі покривати початкову частку збитків, підвищуючи готовність приватного сектору до участі в інвестиційних проєктах.

Особливе значення має також запровадження Регуляторного режиму відновлення (Fast-Track) – спеціального правового режиму, який забезпечить спрощене погодження проєктів, прискорене виділення земель і скорочення дозвільних процедур. Подібна практика ефективно застосовується у країнах ЄС для післякризового відновлення, зокрема після стихійних лих чи економічних рецесій, і може стати дієвим інструментом у післявоєнній Україні.

Запровадження нових управлінських структур та спрощених процедур неможливе без належного фінансового підґрунтя. Адже навіть найкраща інституційна система не буде ефективною без стабільних джерел фінансування [3]. Саме тому наступним кроком у формуванні державної політики відбудови є розробка фінансових інструментів стимулювання інвестицій, які здатні забезпечити масштабність і стійкість реалізації проєктів.

Фінансова складова є визначальною для масштабності та темпів відбудови. В умовах обмежених бюджетних ресурсів держава має використовувати мультиплікативний ефект публічних фінансів, спрямовуючи кошти не на пряме фінансування, а на стимулювання приватних вкладень.

Одним із таких інструментів може стати державне співфінансування проєктів у форматі державно-приватного партнерства (ДПП). Використання концесій, лізингових угод і спільного фінансування дозволяє розподіляти ризики між державою та бізнесом. Наприклад, держава може фінансувати інфраструктурні компоненти проєкту, тоді як приватний інвестор бере на себе експлуатацію та управління об'єктом [4].

Паралельно слід розвивати систему цільових фондів і кредитних гарантій для стратегічних секторів. Доцільно створити Фонд розвитку критичної інфраструктури, який акумулюватиме кошти від міжнародних донорів, державного бюджету та приватних партнерів. Гарантійна підтримка держави має зменшувати процентні ставки за кредитами, що стимулюватиме комерційні банки до активнішого кредитування проєктів відбудови.

Також варто розглянути можливість запровадження податкових стимулів - зниження ставки податку на прибуток для інвесторів у КІ, звільнення від ПДВ імпортного обладнання для будівництва об'єктів, а також амортизаційних пільг. Такі заходи не лише зменшать фінансове навантаження, але й сприятимуть модернізації технологічної бази.

Водночас ефективне використання фінансових ресурсів потребує чітких орієнтирів. Щоб державна підтримка була результативною, необхідно визначити пріоритетні напрями інвестування, які забезпечать максимальний економічний і соціальний ефект. Саме концентрація ресурсів у стратегічних секторах дозволить сформувати нову, стійку модель критичної інфраструктури.

Визначення чітких інвестиційних пріоритетів є необхідною умовою для ефективного розподілу державної підтримки. Серед ключових напрямів відбудови критичної інфраструктури слід виділити три взаємопов'язані сфери: енергетичну стійкість, логістичну модернізацію та оновлення комунальної інфраструктури.

Енергетичний сектор зазнав найбільших втрат від військової агресії, тому державна політика має бути спрямована не лише на ремонт об'єктів, а на декарбонізацію та децентралізацію енергетичної системи. Стимулювання будівництва малих генерацій, когенераційних установок, сонячних і вітрових електростанцій знизить залежність від великих вузлів і підвищить енергетичну безпеку. Підтримка таких проєктів через «зелені» кредити, гарантії та пільгове оподаткування стане потужним інструментом залучення інвестицій.

Не менш важливою є модернізація транспортної інфраструктури. Україна має стати невід'ємною частиною

транс'європейської транспортної мережі TEN-T, що вимагає масштабного оновлення залізничних коридорів, портів і прикордонних пунктів. Використання ДПП для реконструкції залізниць, концесійних доріг і логістичних хабів дозволить не лише підвищити мобільність економіки, але й інтегрувати Україну у європейські ланцюги постачання.

Третім напрямом є відновлення комунальної інфраструктури – водопостачання, теплопостачання, очищення стоків, житлового фонду. Тут держава має створити умови для залучення місцевого бізнесу та муніципалітетів до інвестиційних програм. Децентралізоване управління ресурсами сприятиме більш справедливому розподілу коштів і підвищенню відповідальності місцевих громад.

Проте навіть найкраще структуровані інвестиційні пріоритети потребують надійного правового підґрунтя. Без відповідності європейським нормам, стабільності регуляторного середовища та дієвих антикорупційних механізмів неможливо забезпечити довіру інвесторів. Тому важливо розглядати відбудову критичної інфраструктури у тісному зв'язку з євроінтеграційним і правовим виміром державної політики.

Оскільки Україна має статус кандидата на членство в ЄС, усі механізми державної підтримки інвестицій повинні бути гармонізовані з європейським правом (*Acquis Communautaire*). Це означає приведення законодавства у відповідність із нормами конкурентного права, державної допомоги, прозорості державних закупівель і захисту інвесторів [5].

Не менш важливою є антикорупційна складова. Довіра міжнародних партнерів залежить від здатності України забезпечити повну прозорість фінансових потоків. Тому необхідно запровадити єдину цифрову платформу моніторингу відбудови, яка забезпечить відкритий доступ до даних про використання коштів, аудити в режимі реального часу та незалежний нагляд з боку міжнародних аудиторських структур.

Крім того, слід гарантувати стабільність правового режиму для інвесторів, передбачивши в законодавстві незмінність умов оподаткування, дозвільних процедур та гарантії недискримінації. Це створить базу для довгострокового планування та зменшить правову невизначеність, яка часто є стримувальним чинником для іноземного бізнесу.

Узагальнюючи вищенаведене, варто наголосити, що відбудова критичної інфраструктури - це не лише технічний процес, а насамперед інституційно-політичний проєкт, від успіху якого залежить довгострокова стійкість української економіки. Формування та реалізація механізмів державної підтримки інвестицій у цій сфері повинні поєднувати фінансову мотивацію, правові гарантії та прозоре управління.

Для досягнення цієї мети держава має вибудувати цілісну систему управління інвестиційними процесами, засновану на ефективній координації між усіма рівнями влади та міжнародними партнерами. У сукупності наведені у тезах заходи формують передбачуване інвестиційне середовище, здатне забезпечити фінансову стійкість держави та перетворити процес відбудови на потужний каталізатор європейської інтеграції. У перспективі це відкриває можливість формування нової моделі української економіки - відкритої, модернізованої та здатної до самостійного розвитку в межах спільного європейського простору.

#### References

1. Antonova, L.V., Zhovnirchuk, Ya.F., & Shtyrov, O.M. (2024). Modernizatsiia publicnogo upravlinnia yak nevidiemna heneruiucha komponenta vidbudovy ta rozvytku miskoi infrastruktury [Modernization of public administration as an integral generating component of the reconstruction and development of urban infrastructure]. *Investytsii: praktyka ta dosvid. praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience. practice and experience*, 14, (pp. 201-208). Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.201> [in Ukrainian].
2. Melnychenko, O.A. (2022). Kontseptualni zasady Stratehii povoiennoi vidbudovy Ukrainy [Conceptual principles of the Strategy of post-war reconstruction of Ukraine]. *Proceedings from PMAWU '22: Vseukrainska naukovopraktychna konferentsiia «Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny v Ukraini» – The All-Ukrainian scientific and practical conference «Public management and administration in wartime in Ukraine»*. (pp. 137-140). Kyiv [in Ukrainian].
3. Stratehiia staloho «rozumnoho» rozvytku mista do 2032 roku [Strategy of sustainable «smart» city development by 2032]. (n.d.). (2020). *app.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ojakwv> [in Ukrainian].
4. Timsit, G. (2006). Le nouveau retour de l'Etat? *Reflexion sur l'experience française Revue internationale des sciences financials*, (Vol. 72), 4 [in French].
5. Zhovnirchuk, Yu., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., & Antonova, L. (2023). Stratehichne planuvannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic planning of sustainable development of territorial communities]. *Mizhnarodnyi zhurnal staloho rozvytku ta planuvannia – International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(7), (pp. 2097-2105). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ijssdp.180712> [in Ukrainian].

**STATE POLICY TO PROMOTE INVESTMENT IN THE RECONSTRUCTION OF CRITICAL  
INFRASTRUCTURE: PROSPECTS FOR TRANSFORMATIVE DEVELOPMENT**

*The article examines the formation and implementation of state support mechanisms for investments in the reconstruction of Ukraine's critical infrastructure under wartime conditions and in the context of European integration. The study highlights the role of the state as a coordinator, guarantor, and co-investor in creating a transparent and attractive investment environment. Particular attention is paid to the "Ukraine Facility" instrument as a key source of financial support for reforms and recovery. The necessity of establishing a unified coordination center, introducing a "one-stop" regime for investors, and creating a state agency for war risk insurance is substantiated. The article emphasizes the importance of public-private partnerships, tax incentives, and the Fast-Track regime to encourage investments in strategic sectors such as energy, logistics, and municipal infrastructure. It also underlines the harmonization of legislation with EU law and the use of digital monitoring for financial transparency. The proposed mechanisms are expected to enhance economic resilience and accelerate Ukraine's integration into the European economic space.*

**Keywords:** *state support, economic recovery, investments, investment stimulation, critical infrastructure, reconstruction, public-private partnership, European integration, risks.*

**Відомості про автора / Information about the author**

Олексій Мончак, аспірант відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького, Національної академії наук України, м. Київ, Україна. E-mail: [lexi\\_m@ukr.net](mailto:lexi_m@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0009-0003-9638-161X>.

Oleksii Monchak, PhD-student, Department of Public Administration and Administrative Law, V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. E-mail: [lexi\\_m@ukr.net](mailto:lexi_m@ukr.net), orcid: <https://orcid.org/0009-0003-9638-161X>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.35

Оксана Малікіна  
Тетяна Медведенко

## РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Матеріали представляють аналіз ризиків, що виникають у процесі впровадження та використання технологій штучного інтелекту (ШІ) у системі публічного управління. З'ясовано, що ШІ як комплекс інформаційних технологій генерує соціально-економічні, технологічні та інституційні ризики, які впливають на ефективність функціонування державних інститутів та дотримання прав громадян. Окреслено основні загрози, зокрема упередженість алгоритмів, непрозорість процесів прийняття рішень, порушення конфіденційності персональних даних, мілітаризацію ШІ, ризики втрати контролю над алгоритмами та соціально-економічні наслідки автоматизації. Визначено, що динамічність цих ризиків потребує системного підходу до їх моніторингу, удосконалення нормативно-правового регулювання та підвищення рівня відповідальності органів публічної влади у сфері застосування ШІ.

**Ключові слова:** штучний інтелект, публічне управління, ризики, прозорість, упередженість алгоритмів, захист персональних даних, кібербезпека, соціально-економічні наслідки.

Враховуючи, що штучний інтелект (ШІ) є комплексом інформаційних технологій, ризики його застосування можна умовно поділити на соціально-економічні - пов'язані з впливом на суспільство, людські колективи та добробут населення, і технологічні - зумовлені використанням інформаційно-комп'ютерних систем, алгоритмів і програмного забезпечення.

Для сфери публічного управління особливого значення набувають інституційні ризики, під якими розуміють імовірність зниження результативності, ефективності, узгодженості та збалансованості функціонування управлінських інститутів. Такі ризики безпосередньо впливають на стабільність соціально-економічного розвитку держави, галузі управління чи територіальної громади. Їхнє виникнення значною мірою зумовлене неефективністю чинної системи публічного адміністрування, суперечливістю управлінських процесів, а також незавершеністю реформ у цій сфері.

Технологічні ризики, що можуть виникнути внаслідок застосування штучного інтелекту (ШІ) і здатні підірвати засади діяльності публічного сектору та права громадян, не можна ігнорувати. У цьому контексті головною загрозою є потенційні помилки або збої, пов'язані з проблемами у проектуванні алгоритмів чи у використаних даних, що можуть призвести до хибних управлінських рішень або дій, упереджених чи дискримінаційних за своєю суттю.

Важливим ризиком є саме ці упередження та дискримінації, що виникають, коли результати, отримані за допомогою алгоритмів, не відображають реальну різноманітність людей чи об'єктів, які підлягають аналізу. Як застерігає Кеті О'Ніл, алгоритми можуть посилювати нерівність і становити загрозу для демократії. Упередження можуть бути свідомо або несвідомо закладені розробниками алгоритмів, а також виникати через використані дані. Щоб уникнути або мінімізувати цей ризик, необхідно забезпечити якість даних, ретельно перевіряти проектування алгоритмів перед їх впровадженням, а також проводити аудит алгоритмів – як їхньої структури та функціонування, так і результатів, які вони генерують [1].

Ще один технологічний ризик пов'язаний із браком прозорості, тобто складністю або неможливістю зрозуміти, як саме алгоритм було створено, як він працює або яким чином відбувається автоматизована обробка даних, що приводить до певного результату. Непрозорість алгоритмів може мати різні причини:

- технічні – складність і динамічність структури алгоритмів або величезний обсяг даних, що використовуються;
- правові – пов'язані із захистом інших прав чи інтересів (наприклад, громадської безпеки, інтелектуальної власності, конфіденційності, процесу ухвалення рішень чи захисту персональних даних);

– організаційні – коли державний орган не формалізував рішення про використання алгоритму або не має повної інформації про нього.

Для зменшення цього ризику деякі уряди вже публікують на своїх порталах відкритих даних інформацію про використані алгоритми, їхню структуру та принципи роботи. Інші, як-от Міська рада Барселони та Уряд (Женералітат) Каталонії, створюють реєстри алгоритмів.

Також деякі установи зобов'язані надавати громадянам інформацію про використані алгоритми на їхній запит відповідно до законодавчо гарантованого права на доступ до публічної інформації. Наприклад, про це заявляли такі органи, як Французька комісія з доступу до адміністративних документів (CADA) (рішення №20144578 від 8 січня 2015 року), Регіональний адміністративний суд Лаціо (Італія) (рішення від 14 лютого 2017 року) та Каталонський комітет із гарантування права доступу до публічної інформації (Іспанія) (рішення від 21 вересня 2016 року та 21 червня 2017 року). Втім, саме право на доступ до інформації не завжди є достатнім механізмом для забезпечення прозорості використання алгоритмів [2].

Ще один технологічний ризик стосується захисту персональних даних та приватності осіб. Як зазначає Рада Європи у Декларації про маніпулятивні можливості алгоритмічних процесів (ухваленій 13 лютого 2019 року), «обчислювальні засоби дають змогу робити висновки про найінтимнішу та найдетальнішу інформацію про людину на основі відкритих даних. Це сприяє поділу людей на категорії, посилюючи соціальну, культурну, релігійну, правову та економічну сегрегацію й дискримінацію» [3].

Паралельно з цим, активний розвиток і поширення технологій штучного інтелекту та робототехніки формує новий спектр додаткових соціально-економічних ризиків, які посилюють наявні інституційні та технологічні загрози:

– Заміщення людської праці як у низькокваліфікованих, так і в інтелектуальних секторах («сині» та «білі комірці»), що може спричинити зростання безробіття, соціальну напругу та нові виклики для системи соціального захисту.

– Самонавчання та адаптивність ШІ, які створюють ризик часткової або повної втрати контролю з боку людини над процесами прийняття рішень.

– Невизначеність у сфері відповідальності за наслідки управлінських рішень, ухвалених із використанням ШІ, зокрема питання соціальної чи юридичної відповідальності алгоритмів.

– Мілітаризація штучного інтелекту та обмежені можливості міжнародного й національного регулювання цього процесу, що створює загрози безпеці.

– Дискримінаційні ефекти, пов'язані з використанням неповних, неточних або упереджених даних, що можуть призводити до несправедливих управлінських рішень.

– Порушення конфіденційності персональних даних і, як наслідок, зниження довіри громадян до органів публічної влади.

– Порушення етичних та правових норм під час розроблення й впровадження систем штучного інтелекту.

– Проблеми кібербезпеки, що полягають у необхідності забезпечення стійкості ШІ до кібератак, спрямованих на незаконне втручання, знищення чи викрадення баз даних, персональної інформації або блокування публічних ресурсів і мереж [4].

Водночас варто підкреслити, що ризики, пов'язані із застосуванням штучного інтелекту в системі публічного управління, не є сталими. Вони змінюються під впливом геополітичних обставин, соціально-економічної ситуації, політичного клімату та поточних суспільно-політичних процесів, що зумовлює потребу у постійному моніторингу, адаптації нормативно-правових підходів і розвитку механізмів управління цими ризиками.

Використовуючи ШІ, органи публічної влади мають діяти в повній відповідності до норм законодавства про захист персональних даних. Для цього необхідно оцінювати вплив будь-яких рішень або дій, заснованих на ШІ, на захист персональних даних; дотримуватися таких принципів, як законність, справедливість і прозорість; обмеження мети; мінімізація даних; точність; обмеження строків зберігання; цілісність і конфіденційність; підзвітність; гарантувати реалізацію прав громадян, передбачених законодавством, зокрема права на інформування, доступ, виправлення, видалення та обмеження обробки даних.

Отже, використання штучного інтелекту у публічному управлінні відкриває значні можливості для підвищення ефективності державного управління, проте супроводжується низкою ризиків, що потребують усвідомленого та системного врегулювання. Основними з них є інституційні, технологічні та соціально-економічні ризики, серед яких особливу небезпеку становлять упередженість алгоритмів, непрозорість прийняття рішень, порушення етичних і правових норм, а також загрози приватності громадян. Для їх мінімізації необхідно забезпечити якість даних, аудит алгоритмів, відкритість інформації про їхнє застосування, дотримання принципів законності та підзвітності, а також формування ефективної системи моніторингу впливу ШІ на суспільство.

---

**References**

1. O'Neil, C. (2018). Armas de destrucción matemática. *capitanswing.com*. Retrieved from: <https://capitanswing.com/libros/armas-de-destruccion-matematica/> [in Spanish].
2. Brauneis, R. & Goodman, E.P. (2017). Algorithmic transparency for the smart city. *Yale Journal of Law & Technology*, 20, (pp. 104-176) [in English].
3. Cerrillo Martínez, A. (2024). The use of artificial intelligence in public administration. *Review of International and European Economic Law*, 3(5). Retrieved from <https://rieel.com/index.php/rieel/article/view/91> [in English].
4. Obolenskyi, O.Iu., Kosytska, V., & Rvach, A. (2023). Shtuchnyi intelekt u publicnomu upravlinni: vymohy, problemy ta ryzyky [Artificial intelligence in public administration: requirements, problems and risks]. *Vcheni zapysky: zb. nauk. pr. - Scientific notes: collection of scientific papers*, 33, (pp. 121-137) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.35

*Oksana Malikina  
Tetiana Medvedenko*

**RISKS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*The materials present an analysis of the risks that arise in the process of implementing and using artificial intelligence (AI) technologies in the public administration system. It is found that AI as a complex of information technologies generates socio-economic, technological and institutional risks that affect the effectiveness of the functioning of state institutions and the observance of citizens' rights. The main threats are outlined, in particular, the bias of algorithms, the opacity of decision-making processes, violation of the confidentiality of personal data, the militarization of AI, the risks of losing control over algorithms and the socio-economic consequences of automation. It is determined that the dynamism of these risks requires a systematic approach to their monitoring, improvement of regulatory and legal regulation and an increase in the level of responsibility of public authorities in the field of AI application.*

**Keywords:** *artificial intelligence, public administration, risks, transparency, algorithmic bias, personal data protection, cybersecurity, socio-economic consequences.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Оксана Малікіна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [oksi\\_mal@ukr.net](mailto:oksi_mal@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Oksana Malikina, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [oksi\\_mal@ukr.net](mailto:oksi_mal@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Тетяна Медведенко, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [redmired1980@gmail.com](mailto:redmired1980@gmail.com).

Tetiana Medvedenko, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [redmired1980@gmail.com](mailto:redmired1980@gmail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.36

Zhao Zhenyi

## FEATURES OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN MEDICAL MANAGEMENT

*The theses consider the features of the use of information technologies in medical management, which play a key role in the transformation of the healthcare system. They allow you to automate routine processes, optimize resource management and improve the quality of medical services. The use of medical information systems, electronic charts, telemedicine, decision support systems based on artificial intelligence and big data ensures more effective interaction between the patient and the doctor, promotes the development of scientific research and increases the overall level of medical care.*

**Keywords:** *information technologies, management, governance, healthcare system, medical services, decision-making.*

The Chinese healthcare system is increasingly open to international cooperation and integration into global medical processes. This is manifested both in the strengthening of scientific and medical exchanges and in the improvement of conditions for serving foreign citizens. China's interaction with other countries in this area is carried out through several key areas.

Firstly, this is the expansion of the range of medical services for foreigners. In large Chinese megacities such as Beijing, Shanghai, Guangzhou and Shenzhen, international medical centers and hospitals have been created that specialize in serving patients from other countries. These institutions:

- provide medical services in English, French, Japanese, Korean and other languages, which greatly facilitates communication for foreigners and reduces barriers to receiving care;
- adhere to international standards of service and quality, which contributes to the growth of trust in Chinese medicine among citizens of other countries;
- often have accreditation from international organizations such as JCI (Joint Commission International), which confirms a high level of clinical safety and quality of medical care;
- offer comprehensive service packages, including outpatient treatment, surgical interventions, rehabilitation and preventive examinations [1].

A good example in this direction is the experience of United Family Healthcare (UFH) – one of the largest networks of international private hospitals in China [5]. UFH was founded in 1997 and today has an extensive network of clinics in Beijing, Shanghai, Guangzhou, Chengdu and other major cities. These institutions provide premium services and serve both local residents and foreign patients. UFH clinics are known for their high level of service, qualified staff, including doctors from the USA, Europe, Japan, as well as modern material and technical base.

However, it is important to consider that the cost of medical services in international clinics can be significantly higher than in ordinary state hospitals. For example:

- a single consultation with a doctor can cost from 100 to 300 US dollars, depending on the specialization and complexity of the case;
- an examination such as an MRI or CT scan can cost several hundred dollars;
- hospitalization or surgery can cost thousands or even tens of thousands of dollars, especially without adequate insurance coverage [10].

Therefore, most foreigners living in China on a long-term basis take out private health insurance that covers the costs of treatment in international clinics. Some employers include such insurance in the employee's social package. In addition, in the context of international cooperation, Chinese medical institutions participate in global research projects, conduct joint clinical trials with foreign partners, and also participate in humanitarian initiatives under the auspices of the WHO [11]. The COVID-19 pandemic has been a prime example of this interaction, with China actively collaborating with foreign research centers, sharing data, and providing vaccines and medical equipment to developing

countries. Looking ahead, with China's growing role in the global economy and its investment in biomedical technologies, we can expect even greater integration of the Chinese healthcare system into the global medical space, both through international exchanges and through the export of Chinese medical services, technologies, and pharmaceutical products.

Secondly, active cooperation and exchange of medical technologies are being strengthened and expanded. China is increasingly actively developing international partnerships in the field of health, focusing on modern challenges and global trends. Such cooperation covers several key areas:

- signing bilateral and multilateral agreements on cooperation in the medical field, which provide for the exchange of experience, holding joint conferences, internship programs for medical professionals and students;
- export of medical equipment, vaccines, pharmaceuticals and digital technologies, in particular – artificial intelligence, systems for early diagnosis, telemedicine, remote patient monitoring platforms and mobile applications for health management;
- participation in joint scientific research, especially in the areas of combating infectious diseases, oncological pathologies, neurodegenerative disorders and issues related to population aging, which are becoming increasingly relevant for both China and many other countries [2].

A prime example of effective cooperation was the COVID-19 pandemic. China, one of the first to develop its own vaccines – Sinovac and Sinopharm – actively supplied them to more than 80 countries around the world, including countries in Africa, Latin America, Eastern Europe and Southeast Asia [12]. This not only strengthened international ties, but also helped strengthen China's image as a reliable partner in the field of global health.

Third, the integration of traditional Chinese medicine (TCM) with Western medicine is increasing. One of the unique aspects of China's international cooperation model is the active promotion and export of traditional Chinese medicine, which includes acupuncture, herbal medicine, Tuina massage, qigong, and other methods [8].

In many countries around the world, from Europe to Southeast Asia, traditional Chinese medicine centers are opening up, working in partnership with local clinics or universities. At the same time, China actively supports scientific research aimed at evidence-based verification of the effectiveness of TCM. This makes it possible to:

- create combined treatment protocols that combine Western treatment methods with traditional approaches;
- increase trust in TCM in the international medical community;
- open new areas of therapy, especially in cases of chronic, psychosomatic, and functional disorders [3].

One example of such integration is the signing in 2022 of an agreement between China and Italy to open a joint traditional medicine research center focused on studying the effectiveness of TCM methods in treating chronic diseases and improving the quality of life of patients [9].

Fourth, the health insurance system for foreign citizens in China is being improved. Given the growing number of foreigners working, studying or living in China, the issue of access to quality medical care is becoming increasingly urgent.

The main provisions of this area:

- the state health insurance system (within the basic social program) often does not cover foreign citizens or provides a very limited list of services, which complicates access to qualified care;
- private health insurance is becoming a mandatory condition for obtaining a work, student or long-term visa. Such insurance policies are usually offered by international companies, in particular Bupa, Allianz, Cigna, AXA, and others;
- insurance programs usually cover treatment in international clinics, such as UFH, ParkwayHealth, SinoUnited, which allows foreigners to receive medical care without a significant financial burden [4].

Particular attention should be paid to the situation with foreign students. According to the requirements of most Chinese universities, every international student is required to purchase health insurance before starting their studies. Without this, it is impossible to obtain an X1 or X2 visa, as well as to register at an educational institution [6; 7].

Thus, the Chinese healthcare system demonstrates not only dynamic development in the internal dimension, but also increasing openness to the world. Thanks to strategic investments in medical infrastructure, digital technologies, scientific research and human capital, China is successfully transforming its healthcare sector from one focused mainly on domestic needs to a system capable of competing at the global level. An important aspect of this process is the expansion of international cooperation: from participation in global healthcare initiatives to the conclusion of bilateral agreements, the implementation of joint research programs and the supply of medical technologies to dozens of countries. China is actively developing its export potential in the healthcare sector, including the supply of medical equipment, pharmaceutical products, as well as the introduction of telemedicine and diagnostic solutions based on artificial intelligence. Equally important is the combination of traditional approaches with modern treatment methods, which allows China not only to preserve its cultural heritage, but also to promote it on the world stage in a new, scientifically based format. Such integration of traditional Chinese medicine with Western clinical practice expands the

range of opportunities for treatment, prevention and rehabilitation of patients both in the PRC and abroad. In addition, China is actively working to improve the conditions for foreign citizens who use medical services in the country – both short-term (during travel or business trips) and long-term (during study or work). The development of a network of international clinics, the introduction of insurance mechanisms that meet world standards, and the availability of multilingual staff – all this increases the accessibility and comfort of medical care for foreigners. Taken together, these efforts contribute to the formation of a new global image of China as an innovative, open and reliable partner in the field of healthcare. This image is based not only on the country's strong domestic potential, but also on its ability to respond to global challenges, adapt to the modern needs of the world community, and actively participate in shaping the future of the international healthcare system.

#### References

1. Big data in health care: The next frontier for innovation. (n.d.). (2020). *www.mckinsey.com*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com> [in English].
2. Electronic health system eHealth. (n.d.). (2024). *ehealth.gov.ua*. Retrieved from: <https://ehealth.gov.ua> [in English].
3. Topol, E. (2019). *Deep Medicine: How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again*. Basic Books [in English].
4. Telemedicine: Opportunities and developments in Member States. (n.d.). (2010). *www.who.int*. Retrieved from: [https://www.who.int/goe/publications/goe\\_telemedicine\\_2010.pdf](https://www.who.int/goe/publications/goe_telemedicine_2010.pdf) [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.36

Чжао Чженьї

#### ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕДИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*В тезах розглядаються особливості використання інформаційних технологій в медичному менеджменті, які відіграють ключову роль у трансформації системи охорони здоров'я. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати управління ресурсами та підвищити якість медичних послуг. Застосування медичних інформаційних систем, електронних карт, телемедицини, систем підтримки прийняття рішень на базі штучного інтелекту та великих даних забезпечує більш ефективну взаємодію між пацієнтом і лікарем, сприяє розвитку наукових досліджень та підвищує загальний рівень медичної допомоги.*

**Ключові слова:** інформаційні технології, менеджмент, управління, система охорони здоров'я, медичні послуг, прийняття рішень.

#### Відомості про автора / Information about the author

Чжао Чженьї, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: 46542035@qq.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7030-2479>.

Zhao Zhenyi, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: 46542035@qq.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7030-2479>.

© Zh. Zhenyi

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.37

Ірина Кринична

## ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ НАЦІОНАЛЬНО-ЕТНІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

*Матеріали представляють аналіз сучасних тенденцій розвитку етнополітики України, які визначаються необхідністю забезпечення балансу між інтеграційними процесами та збереженням етнокультурного різноманіття. З'ясовано, що особливого значення набувають механізми правового регулювання державної етнополітики, освітньо-культурні програми та заходи у сфері національної безпеки. Наголошено на тому, що у зміцненні політико-правових механізмів необхідним є не лише оновлення законодавчої та інституційної бази, але й формування нової культури міжетнічної взаємодії, заснованої на взаємній повазі, толерантності та інтеграції без асиміляції.*

**Ключові слова:** етнополітика, національні меншини, міжетнічні відносини, національно-етнічний розвиток, інституційні механізми.

Сучасні тенденції розвитку етнополітики України визначаються необхідністю забезпечення балансу між інтеграційними процесами та збереженням етнокультурного різноманіття. У цьому контексті особливого значення набувають механізми правового регулювання державної етнополітики, освітньо-культурні програми та заходи у сфері національної безпеки. Додатковим виміром виступає кіберпростір, який водночас створює нові можливості для міжетнічної комунікації та генерує низку ризиків, пов'язаних із поширенням деструктивних ідеологій, інформаційних маніпуляцій і проявів ксенофобії. Цифровізація та поширення інформаційних технологій з одного боку, – викривають нові можливості для збереження та популяризації етнокультурної спадщини, а з іншого, – сприяють фрагментації соціуму та виникненню нових форм ідентичностей, які іноді суперечать державній політиці інтеграції. У такому контексті особливої уваги набуває науковий пошук оптимальних інструментів регулювання етнополітичних процесів, які б забезпечували гармонізацію відносин між нацією та етносами, водночас сприяючи зміцненню національної єдності України.

Отже, держава має не лише задекларувати рівність етнічних груп і захист їхніх прав, а й забезпечити реальне функціонування інститутів, процедур і норм, які сприяють гармонійному розвитку національних меншин зокрема, та української нації взагалі. Водночас існує проблема фрагментарності законодавчої бази, недостатньої міжінституційної координації та нерівномірного впровадження політик у регіонах.

З огляду на зазначене, дослідження реалізації політико-правових механізмів у сфері національно-етнічного розвитку України є необхідним як для наукового аналізу, так і для практичних висновків щодо вдосконалення державної політики, адже вони безпосередньо пов'язані із завданням збереження державного суверенітету, демократичних засад суспільного устрою та стійкості української нації в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Проблематика політико-правового забезпечення національно-етнічного розвитку та політичної інтеграції в Україні перебуває у центрі уваги багатьох українських і зарубіжних науковців, зокрема політологів, правознавців, соціологів та істориків. Зокрема, увагу привертають праці В. Крутя, Г. Хейля, О. Онуч, Г. Сасс, які здійснили ґрунтовний аналіз державної політики ідентичності в пострадянських державах, акцентуючи увагу на трансформації національної ідеї та в умовах конфлікту і мовної політики [1, 5, 6]. У цьому контексті важливим також є дослідження М. Обушного та О. Рафальського, які присвятили свої роботи проблемам інституційного забезпечення етнонаціональної політики України, зокрема роль державних інститутів у регулюванні міжетнічних відносин [2]. Нормативно-правові аспекти захисту прав національних меншин розглядає Т. Шляхтун [3], яка оцінює ефективність реалізації правових норм щодо захисту прав національних меншин, підкреслюючи наявний розрив між формальною нормативною базою та її фактичним виконанням. У свою чергу, І. Бекеш аналізує моделі етнополітики в контексті досвіду європейських держав у сфері етнополітики та можливість імплементації його в Україні [4]. Попри наявність значного масиву теоретичних і прикладних досліджень, питання результативності чинних механізмів реалізації державної етнонаціональної

політики, а також пошуку інноваційних інструментів забезпечення національної єдності залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальшого наукового осмислення.

Національно-етнічний розвиток України є складним соціально-політичним процесом, що передбачає формування гармонійних відносин між державою та етнічними спільнотами. Він включає забезпечення прав і свобод національних меншин, підтримку їх культурної, мовної та релігійної самобутності, а також інтеграцію у загальнонаціональний соціум. Політико-правове забезпечення цього процесу реалізується через законодавчі акти, державні програми, механізми адміністративного регулювання та міжурядові угоди. Сучасне законодавство України передбачає комплекс заходів для захисту прав національних меншин, зокрема Конституція України (ст. 10, 11, 24), Закон України „Про національні меншини (спільноти) в Україні“ та міжнародні угоди, ратифіковані Україною [7]. Ці правові механізми формують базу для державної етнополітики та забезпечують інституційні рамки розвитку етнічних спільнот.

Нормативно-правова база, що регулює питання етнонаціональної політики України, є розгалуженою та охоплює конституційні норми, закони, підзаконні акти, укази Президента, постанови уряду, а також міжнародно-правові документи, ратифіковані Україною. Разом з тим, її розвиток відбувався поступово, у різних політичних контекстах, що зумовило фрагментарність регулювання та потребу в удосконаленні механізмів міжінституційної координації.

До базових законів у цій сфері належить Закон України „Про національні меншини (спільноти) України“, який змінив однойменний закон 1992 року, який модернізує підходи до правового статусу національних спільнот і розширює гарантії їхньої участі в суспільному житті та принципи державної політики у цій сфері. У цьому контексті, важливе місце посідають Закон України „Про громадянство України“, що регламентує правові підстави належності до громадянства та Закон України „Про забезпечення функціонування української мови як державної“, який зазначає механізми політики в контексті забезпечення єдності держави при збереженні мовного різноманіття. Також, у регулюванні питання етнонаціональної політики України важливим є Закон України „Про освіту“, який гарантує право представників національних меншин на навчання рідною мовою, та Закон України „Про культуру“, що визначає засади збереження культурної спадщини етнічних спільнот. Серед суміжних актів варто виокремити Закон України „Про свободу совісті та релігійні організації“, який забезпечує реалізацію права на свободу віросповідання як елемента етнокультурної самобутності.

Інституційний аспект реалізації етнополітики визначено Постановою Кабінету Міністрів України „Деякі питання Державної служби України з етнополітики та свободи совісті“, що окреслює структуру та повноваження відповідного центрального органу виконавчої влади. Стратегічний вимір державної політики у цій сфері визначено Указами Президента України „Про Стратегію у сфері прав людини“ та Постановою Кабінету Міністрів „Про схвалення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року“.

На міжнародному рівні ключовими документами, що є складовою національного законодавства, виступають Рамкова конвенція Ради Європи про захист національних меншин (ратифікована Україною у 1997 р.) та Європейська хартія регіональних або міноритарних мов (ратифікована у 2003 р.) , а також Загальна декларація прав людини (1948 р.) і Міжнародний пакт про громадянські та політичні права (1966 р.). Ці документи визначають міжнародні стандарти у сфері захисту прав національних меншин і формують орієнтири для вдосконалення національного законодавства.

Водночас, попри наявність розгалуженої нормативної бази, зберігаються проблеми фрагментарності правового регулювання, недостатньої міжвідомчої координації та нерівномірного впровадження політик у регіонах, що ускладнює практичну реалізацію принципів етнополітичної рівності та інтеграції. Політичні механізми націлені на регулювання міжетнічних відносин та підтримку стабільності в суспільстві. До них відносяться: а) створення та діяльність державних органів, що відповідають за реалізацію політики щодо національних меншин (спільнот): Міністерство культури та стратегічних комунікацій України; органи місцевого самоврядування); б) розробка державних програм інтеграції національних меншин та підтримки їх культурної самобутності в) підтримка національно-культурних товариств, освітніх мовних програм національних меншин та засобів масової інформації на відповідних мовах.

Дослідження показує, що ефективність політичних механізмів значною мірою залежить від активності самих етнічних спільнот та здатності держави враховувати регіональні особливості етнополітичних процесів. Правові механізми забезпечення національно-етнічного розвитку включають нормативно-правові акти, які встановлюють права етнічних груп, гарантують їхню участь у політичному житті та захист від дискримінації.

Основними складовими етнонаціональної політики є: конституційні гарантії права національних меншин (спільнот); закони та підзаконні акти, що регулюють освіту, культуру та мовну політику; міжнародні правові норми: „Європейська хартія регіональних мов або мов меншин“; „Рамкова конвенція про захист національних меншин“, що інтегруються у національне законодавство. Аналіз правових механізмів дозволяє встановити, що їх ефективність залежить не лише від наявності законів, а й від реальної реалізації державними органами та

громадськими структурами.

У зв'язку з цим, практична реалізація положень законодавства у сфері етнонаціональної політики супроводжується низкою системних викликів. Серед основних проблем варто виокремити хронічну недостатність фінансового забезпечення державних програм, спрямованих на підтримку національно-етнічного розвитку, територіальну нерівномірність у реалізації прав національних меншин, а також значний вплив політичних кон'юктур та соціально-економічних диспропорцій на інтеграційні процеси. Додатковою складністю є необхідність адаптації міжнародних стандартів до українського контексту, що вимагає не лише правового узгодження, а й глибокого інституційного та суспільного переосмислення. Також, особливої уваги потребує питання цифровізації та куберпростору, які можуть як сприяти інтеграції, так і створювати нові форми сегментації суспільства, що впливає на ефективність реалізації політико-правових механізмів.

Визначальними є також закони України „Про національні меншини (спільноти) в Україні“ (1992 р.), „Про освіту“, „Про культуру“, „Про забезпечення функціонування української мови як державної“. Прийняття останнього із зазначених законів стало важливою віхою в адаптації етнополітичного законодавства до європейських стандартів, передбачивши механізми участі національних спільнот у публічному житті, збереження мовної ідентичності та культурної спадщини. Закон також визначає принципи недискримінації та рівності прав, посилаючись на міжнародні документи, зокрема „Європейська хартія регіональних або міноритарних мов“ (1992 р.) та „Рамкова конвенція про захист національних меншин“ (1995 р.). Проте проблема залишається в непослідовності імплементації законодавчих норм.

Інституційними механізмами реалізації етнополітики в Україні є державні органи та установи, що забезпечують захист прав етнічних меншин та сприяють інтеграції суспільства на основі мультикультуралізму, до них належить як законодавча база (нормативно-правове забезпечення), так і державні та громадські інституції, а саме: Кабінет Міністрів України, який визначає загальні засади політики у сфері міжнаціональних відносин; Державна служба України з етнополітики та свободи совісті (ДСЕС), який є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин в Україні; місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування, що реалізують політику на регіональному рівні; громадські об'єднання національних меншин, культурні товариства, релігійні організації, що беруть участь у реалізації культурних, мовних та освітніх ініціатив. Участь громадських об'єднань у формуванні політик стала особливою важливою після початку процесу децентралізації в Україні.

Проте у багатьох регіонах спостерігається низький рівень інституційної спроможності органів влади до роботи з етнічними громадами, особливо в контексті мовного законодавства, шкільної освіти та доступу до інформації. Це означає, що для територій із мультиетнічним населенням, державна легітимність має бути підтримана через інклюзивні інституції, що враховують права меншин.

Таким чином, серед основних проблем здійснення політико-правових механізмів, які ускладнюють ефективну реалізацію політики національно-етнічного розвитку, можна виокремити такі: а) відсутність єдності у поглядах на державну стратегію етнополітики та свободи совісті, що могла б враховувати інтереси всіх національних меншин, а не тільки ромської, а також виклики війни, міграційні процеси, деокупацію тощо; б) нерівномірність реалізації на місцях, слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування; в) конфліктність між політикою зміцнення української ідентичності та правами меншин, особливо в контексті мовного питання; г) брак постійного моніторингу стану реалізації прав національних меншин, відсутність ефективного збору даних; д) політична вразливість теми, яку використовують як інструмент зовнішнього впливу, зокрема Російська Федерація та Угорщина.

Також, проблеми фрагментарності законодавчої бази, недостатньої міжінституційної координації та нерівномірного впровадження етнополітик у регіонах України полягає у кількох взаємопов'язаних аспектах, а саме: 1) фрагментарність законодавства: нормативно-правова база, що регулює питання етнонаціональної політики, складається з численних законів, підзаконних актів, указів Президента та урядових постанов, ухвалених у різні роки та в різних політичних контекстах, що ускладнює практичне застосування законодавства і створює правові колізії у сфері міжетнічних відносин; 2) недостатня міжінституційна координація: реалізація етнонаціональної політики залучає низку державних органів – Міністерство культури та інформаційної політики, Державну службу з етнополітики та свободи совісті, органи місцевого самоврядування тощо. Однак їхні функції часто перетинаються або залишаються нечітко визначеними. Відсутність постійного міжвідомчого координаційного механізму призводить до дублювання повноважень або, навпаки, до „вакууму відповідальності“ за конкретні напрями роботи; 3) регіональна нерівномірність реалізації політики: в окремих регіонах, зокрема в прикордонних, багатонаціональних або постконфліктних, спостерігається активна реалізація програм підтримки національних меншин, тоді як в інших регіонах ці процеси залишаються формальними, причиною чого є різний рівень фінансування, кадрового забезпечення, політичної волі місцевої влади та вплив зовнішніх факторів, зокрема наслідків війни, що створює асиметрію у забезпеченні прав національних спільнот та ускладнює формування єдиної державної політики; 4) відсутність належного

моніторингу та оцінки ефективності політик: Україна не має цілісної системи збору даних і регулярного аналізу стану реалізації етнополітичних програм, що обмежує можливість своєчасно коригувати політику та адаптувати її до сучасних викликів, таких як міграція, цифровізація, воєнний стан.

Отже, вищезазначені чинники комплексно знижують ефективність реалізації політико-правових механізмів національно-етнічного розвитку України, перешкоджаючи формулюванню узгодженої державної стратегії, зорієнтованої на інтеграцію, інклюзивність та суспільну єдність.

#### References

1. Krut, V.A. (2019). *Integratyvni pryntsypy derzhavnoi polityky identychnosti v umovakh transformatsiinykh protsesiv* [Integrative principles of state identity policy in the context of transformational processes]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Obushnyi, M.I., & Rafalskyi, O.O. (2021). *Etnopolityka Ukrainy: teoriia, instytuty, praktyka* [Ethnopolitics of Ukraine: theory, institutions, practice]. Kyiv: IPiEND NAN Ukrainy [in Ukrainian].
3. Shliakhtun, T.V. (2020). Problemy implementatsii zakonodavstva pro prava natsionalnykh menshyn v Ukraini [Problems of implementing legislation on the rights of national minorities in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnogo upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 4, (pp. 75-81) [in Ukrainian].
4. Bekesh, I.I. (2018). Ievropeiski modeli etnopolityky ta mozhyvosti yikh adaptatsii v Ukraini [European models of ethnopolitics and possibilities of their adaptation in Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh ta etnonatsionalnykh doslidzhen – Scientific notes of the Institute of Political and Ethnonational Studies*, 2, (pp. 33-42) [in Ukrainian].
5. Kheil, H.E. (2015). *Patronage Politics: Dynamics of the Eurasian Regime in Comparative Perspective*. Kembrydzh: Cambridge University Press [in English].
6. Onukh, O., & Sasse, H. (2022). Identychnist u zminakh: natsionalnist, mova ta konflikt v Ukraini [Identity in Change: Nationality, Language and Conflict in Ukraine]. *Postadianska epokha – Post-Soviet Era*, (Vol. 38), 3, (pp. 213-232) [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy Pro natsionalni menshyny (hromady) Ukrainy No. 2827-IX vid 13 hrudnia 2022 roku [Law of Ukraine On National Minorities (Communities) of Ukraine No. 2827-IX of December 13, 2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.37

Iryna Krynychna

#### **POLITICAL AND LEGAL MECHANISMS OF NATIONAL AND ETHNIC DEVELOPMENT IN UKRAINE**

*The materials present an analysis of current trends in the development of Ukraine's ethnic policy, which are determined by the need to ensure a balance between integration processes and the preservation of ethnic and cultural diversity. It has been established that mechanisms for the legal regulation of state ethnic policy, educational and cultural programmes, and measures in the field of national security are of particular importance. It is emphasised that in order to strengthen political and legal mechanisms, it is necessary not only to update the legislative and institutional framework, but also to form a new culture of interethnic interaction based on mutual respect, tolerance and integration without assimilation.*

**Keywords:** ethnic policy, national minorities, interethnic relations, national-ethnic development, institutional mechanisms.

---

**Відомості про автора / Information about the author**

Ірина Кринична, доктор наук з державного управління, професор, провідний науковий співробітник відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В.М. Корецького, Національної академії наук України, м. Київ, Україна. E-mail: [krynychnairyna19@gmail.com](mailto:krynychnairyna19@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2823-3397>.

Iryna Krynychna, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Leading Researcher of the Department of Public Administration and Administrative Law Problems, V.M. Koretsky Institute of State and Law, National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. E-mail: [krynychnairyna19@gmail.com](mailto:krynychnairyna19@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2823-3397>.

© І. Кринична

*Стаття отримана редакцією 03.10.2025.*

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.38

*Svitlana Lizakowska  
Piotr Lizakowski*

## ***LEGAL AND ADMINISTRATIVE ASPECTS OF CONTROLLING OF THE LEGALITY OF FOREIGNERS' STAY IN POLAND***

*This theses presents the legal and administrative conditions for controlling of the legality of foreigners' stay in the territory of the Republic of Poland. It discusses the role and competences of the authorities authorized to conduct such checks, in particular the Border Guard, the Police, the Head of the Office for Foreigners, voivodes, and the National Revenue Administration. It also analyzes control procedures and the rationale for the temporary reintroduction of internal border controls in the context of the Schengen Borders Code. The study also highlights practical aspects of counteracting illegal migration and the legal consequences of illegal foreigners' stay.*

**Keywords:** *control procedure, illegal migration, foreigners' stay, public administration.*

Monitoring of the legality of foreigners' stay is a form of combating illegal migration both within the country and within its borders. The Border Guard is responsible for combating illegal migration, conducting checks on the legality of stay, and protecting the state border. According to the Border Guard Act of 1990, combating and counteracting illegal migration is to be achieved by monitoring the legality of foreigners' entry and stay in the territory of the Republic of Poland [3]. The Border Guard's tasks in this regard also include identifying and analyzing threats in the context of migration and performing the tasks specified in the aforementioned Act. Protecting the external borders of the Republic of Poland involves protecting the Republic of Poland physically. However, checks are not carried out at internal borders, except for exceptions relating to threats to public order for a period not exceeding 30 days (this period may be extended according to strictly defined procedures). This exception is described in the Schengen Borders Code (Chapter II). The procedure for reintroducing border control (internal borders) involves the obligation to inform the other Schengen countries and the European Commission about this fact.

The fact of reintroducing internal border controls must be proportionate to the threat to which the country intends to apply such measures. This reason should be disclosed to the Schengen countries, and the period during which such controls will take place should also be specified. If this period is to be extended, the Schengen member states and the European Commission must be notified. As with the first attempt, this information must be supported by an appropriate, proportionate, and adequate reason for the country's decision to extend the period.

The main premise and goal of the aforementioned control is to determine the legality of entry or stay in Poland, i.e., whether the given state complies with the law regarding the entry or stay of foreigners in the Republic of Poland [4].

The Border Guard and the Police are responsible for verifying the legality of a foreigner's stay in the Republic of Poland, including matters related to verifying the legality of entry and stay. As part of the proceedings, the Head of the Office and the Voivode may also conduct an inspection.

In accordance with the procedure specified by the relevant law, the Head of the Customs and Tax Office is responsible for conducting inspections (to the appropriate extent). Authorities such as the Border Guard, the Police, the Head of the Office, the Voivode, and the Head of the Customs and Tax Office cooperate with central and local government authorities during inspections of the legality of foreigners' stay. Foreigners attempt to cross the border illegally in various ways and demonstrate creativity in this regard. Most often, the legality of a foreigner's stay is checked during an ID check. ID checks occur as a result of committing a misdemeanor, a negative ticket check, or when applying for refugee status, for example [1].

If an inspection reveals a foreigner's illegal stay, this carries criminal liability. These individuals, who are staying in the Republic of Poland illegally, meaning they do not possess documents authorizing such stay, are subject to a fine in the event of an inspection. A foreigner who, despite the inspectors' requests, fails to produce the aforementioned document, financial resources, or a document confirming the ability to obtain them is also subject to a fine. This penalty also applies to foreigners who, despite a decision obliging them to return, fail to leave Poland within the designated period, fail to report to the appropriate authority, or leave the place of residence assigned to them in connection with the

decision obliging them to leave the country and the guidelines contained therein. It is worth emphasizing that Polish law contains principles, conditions and procedures for providing assistance to foreigners in the territory of the Republic of Poland, including granting refugee status, subsidiary protection, granting asylum and temporary protection [2].

The control at the state borders additionally guarantees the security of the country and its citizens in various dimensions.

#### References

1. Białas, J., Górczyńska, M., & Jazwińska, M.. (2016). *Cudzoziemcy w Polsce. Podręcznik dla funkcjonariuszy publicznych [Foreigners in Poland. A Handbook for Public Officials]*. Helsińska Fundacja Praw Człowieka. Warszawa [in Polish].
2. Dragan, A. (2016). *Polska jako kraj migracji [Poland as a country of migration]*. Wydawnictwo Kancelarii Senatu, Lublin [in Polish].
3. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/399 z dnia 9 marca 2016 r. w sprawie unijnego kodeksu zasad regulujących przepływ osób przez granice (Kodeks Graniczny Schengen), Dz.U. UE L 77 z 23.03.2016. [Regulation (EU) 2016/399 of the European Parliament and of the Council of 9 March 2016 on a Union Code on the rules governing the movement of persons across borders (Schengen Borders Code), OJ EU L 77, 23.03.2016]. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/399/oj> [in Polish].
4. Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, Dz.U. z 2023 r. poz. 519, ze zm. [Act of 12 December 2013 about foreigners, Journal of Laws of 2023, item 519, as amended]. *www.asylumlawdatabase.eu*. Retrieved from: <https://www.asylumlawdatabase.eu/en/content/en-act-12-december-2013-foreigners-poland> [in Polish].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.38

Світлана Лізаковська  
Пьотр Лізаковські

#### ПРАВОВІ ТА АДМІНІСТРАТИВНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ ЩОДО ЗАКОННОСТІ ПЕРЕБУВАННЯ ІНОЗЕМЦІВ У ПОЛЬЩІ

У тезах представлено правові та адміністративні умови контролю щодо законності перебування іноземців на території Республіки Польща. Розглядається роль та компетенції органів, уповноважених проводити такі перевірки, зокрема Прикордонної служби, Поліції, керівника Управління у справах іноземців, воєвод та Національної податкової адміністрації. Також аналізуються процедури контролю та його тимчасового відновлення на внутрішніх кордонах країн у контексті Шенгенського кодексу про кордони. У дослідженні також висвітлюються практичні аспекти протидії нелегальній міграції та правові наслідки незаконного перебування іноземців.

**Ключові слова:** процедура контролю, нелегальна міграція, перебування іноземців, публічне управління.

#### Відомості про авторів / Information about the authors

Світлана Лізаковська, доктор наук з державного управління, професор Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте, м. Гдиня, Республіка Польща. E-mail: [s.lizakowska1@gmail.com](mailto:s.lizakowska1@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1524-2673>.

Svitlana Lizakowska, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of Polish Naval Academy in Gdynia, Poland. E-mail: [s.lizakowska1@gmail.com](mailto:s.lizakowska1@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1524-2673>.

Пьотр Лізаковські, кандидат наук у сфері наук про безпеку, викладач Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте, м. Гдиня, Республіка Польща. E-mail: [piotrl@interia.pl](mailto:piotrl@interia.pl), orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8642-6982>.

Piotr Lizakowski, PhD, lecturer, Polish Naval Academy in Gdynia, Poland E-mail: [piotrl@interia.pl](mailto:piotrl@interia.pl), orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8642-6982>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.39

Вікторія Чорна  
Денис Кравченко

## ДЖЕРЕЛА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ У ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Матеріали представляють дослідження сутності, природи та основні джерела виникнення конфліктів і стресових ситуацій у публічних організаціях. Розкрито взаємозв'язок між організаційними, соціально-психологічними та особистісними чинниками, що спричиняють конфлікти у сфері публічного управління. З'ясовано, що ключовими причинами напруженості у колективах державних і комунальних установ є недосконалість управлінських структур, низький рівень комунікації, перевантаження працівників, обмеженість ресурсів, а також політичний та адміністративний тиск.

Окрему увагу приділено аналізу психологічних аспектів конфліктної поведінки та впливу професійного стресу на ефективність діяльності службовців. Обґрунтовано необхідність впровадження системи управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту керівників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату у публічних організаціях.

У результаті дослідження визначено основні напрями профілактики конфліктів: вдосконалення організаційної структури, підвищення якості комунікації, розвиток етичного лідерства та корпоративної культури, орієнтованої на довіру й співпрацю.

**Ключові слова:** публічна організація, конфлікт, стрес, управління, комунікація, емоційний інтелект, соціально-психологічний клімат.

Функціонування публічних організацій в умовах сучасних суспільно-політичних і соціально-економічних трансформацій супроводжується зростанням рівня професійної напруги, міжособистісних протиріч та управлінських ускладнень. Конфлікти та стреси є невід'ємними складовими діяльності будь-якої організації, проте у сфері публічного управління вони мають особливу гостроту через специфіку державної служби, жорстку ієрархію, підзвітність та високий рівень відповідальності перед суспільством.

Виявлення джерел виникнення конфліктів і стресових ситуацій у публічних організаціях є важливою умовою для підвищення ефективності управління, формування здорового соціально-психологічного клімату та профілактики професійного вигорання.

Під конфліктом у публічній організації розуміють зіткнення різноспрямованих інтересів, цінностей або позицій учасників управлінської взаємодії, що перешкоджає досягненню організаційних цілей.

Стресова ситуація – це стан емоційної, когнітивної або фізичної напруги, який виникає під впливом професійних, організаційних чи соціальних факторів.

У межах публічного сектору конфлікти та стреси часто взаємопов'язані: організаційні непорозуміння провокують психологічну напругу, а тривалий стрес, своєю чергою, може стати підґрунтям для конфліктної поведінки.

Одним із головних чинників виникнення конфліктів є структурні недоліки управління – нечіткий розподіл повноважень, подвійне підпорядкування або дублювання функцій між підрозділами. Такі обставини створюють невизначеність у відповідальності та породжують суперництво між працівниками.

Іншим джерелом є неефективна система комунікацій, коли інформація передається несвоєчасно або спотворюється під час обговорення управлінських рішень. Це спричиняє непорозуміння, чутки та втрату довіри до керівництва.

Важливим чинником є також нерівномірний розподіл ресурсів, особливо у бюджетних установах, де обмежене фінансування викликає напруження між відділами чи групами працівників.

Крім того, бюрократизація та надмірна формалізація управлінських процедур посилюють відчуття безсилля і фрустрації, особливо серед фахівців, які прагнуть швидких результатів, але стикаються з регламентними обмеженнями.

Соціально-психологічні чинники часто є ключовими у формуванні напружених відносин у публічній організації.

До найпоширеніших належать:

1) Несумісність темпераментів, стилів спілкування та поведінки. Відмінності у характері, рівні емоційності чи способах реагування на стрес можуть призводити до частих міжособистісних конфліктів.

2) Порушення принципів справедливості. Коли працівники відчують упереджене ставлення або нерівність в оцінюванні результатів праці, знижується їхня лояльність, а рівень напруги зростає.

3) Недостатня емоційна компетентність керівників. Невміння вислухати, підтримати чи конструктивно вирішити суперечку лише загострює конфліктну ситуацію.

4) Професійне вигорання персоналу. Постійна взаємодія з громадянами, високий рівень відповідальності й відсутність емоційної підтримки спричиняють втому, апатію, дратівливість і конфліктність.

5) Низький рівень психологічної безпеки у колективі. Якщо працівники не відчують себе захищеними від критики або приниження, вони схильні уникати ініціативності та вступати у конфронтацію.

Діяльність публічних організацій тісно пов'язана з політичним, соціальним та економічним середовищем, що формує додаткові джерела конфліктності:

– Політичний тиск і зміна керівництва. Часті кадрові ротації, політична заангажованість чи лобювання інтересів знижують стабільність і викликають опір серед персоналу.

– Соціальні очікування суспільства. Підвищена увага громадськості, публічна критика у ЗМІ та соціальних мережах формують додаткове психологічне навантаження на працівників.

– Фінансово-економічні обмеження. Хронічна нестача бюджету, скорочення штату або затримки фінансування підвищують рівень стресу та створюють ґрунт для конфліктів через розподіл обмежених ресурсів.

– Нормативна невизначеність. Часті зміни законодавства або відсутність чітких методичних рекомендацій дезорієнтують працівників і підривають довіру до системи управління.

На рівні індивідуальної поведінки джерелами конфліктів можуть бути такі особливості:

1) Амбіційність і прагнення влади. У колективах з високою конкуренцією за керівні посади часто виникають приховані або відкриті конфлікти.

2) Низький рівень самоконтролю та емоційної зрілості. Працівники, схильні до імпульсивних реакцій, частіше провокують суперечки.

3) Дефіцит комунікативних навичок. Невміння чітко висловлювати думку або вислухати опонента створює непорозуміння.

4) Когнітивний дисонанс. Розбіжність між особистими цінностями та корпоративною культурою викликає внутрішній конфлікт і хронічний стрес.

Структура публічної організації має значний вплив на динаміку конфліктних процесів. Вертикальна ієрархічна система управління, суворе підпорядкованість, надмірна формалізація та слабкі горизонтальні зв'язки обмежують можливість відкритого обговорення проблем. Це призводить до накопичення напруги, яка проявляється у вигляді латентних (прихованих) конфліктів, що поступово руйнують командну згуртованість. Водночас відсутність чітких механізмів медіації, психологічної підтримки та управління стресом сприяє переходу дрібних суперечок у системні конфлікти, які зачіпають не лише окремих працівників, а й організаційну культуру загалом.

Нерозв'язані конфлікти мають деструктивні наслідки:

- зниження ефективності управлінських рішень;
- погіршення морально-психологічного клімату;
- зростання плинності кадрів;
- зниження продуктивності праці;
- формування негативного іміджу організації в очах громадськості.

Тривалі стресові стани призводять до емоційного вигорання, зниження мотивації, відчуженості працівників від цілей організації та зростання ризику професійних помилок.

Таким чином, джерела виникнення конфліктів і стресових ситуацій у публічній організації мають комплексний характер і охоплюють організаційні, соціально-психологічні, зовнішні та індивідуальні чинники. Конфлікти неминучі у процесі взаємодії людей, проте їх інтенсивність і наслідки залежать від рівня управлінської культури, комунікативних навичок і здатності керівництва до конструктивного вирішення суперечностей.

Ефективне управління конфліктами передбачає:

- 1) розвиток системи внутрішньої комунікації;
- 2) формування культури довіри та взаємоповаги;
- 3) впровадження психологічної підтримки персоналу;

4) навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту та медіації.

Отже, вчасна ідентифікація джерел конфліктів і стресових ситуацій є запорукою стабільності, згуртованості та ефективності функціонування публічної організації.

Успішне функціонування публічної організації значною мірою залежить від здатності керівництва передбачати можливі конфліктні ситуації, своєчасно їх нейтралізувати та створювати сприятливий психологічний клімат. Управління конфліктами – це не лише реакція на вже існуючі суперечності, а й системна профілактична діяльність, спрямована на формування культури взаєморозуміння, довіри та етичного спілкування.

Організаційні механізми попередження конфліктів

1) Чітке регламентування управлінських процесів. Визначення функцій, повноважень та відповідальності кожного працівника запобігає перетинанню компетенцій і непорозумінням між структурними підрозділами.

2) Оптимізація системи комунікацій. Відкритий обмін інформацією, регулярні наради, електронні канали внутрішньої комунікації сприяють прозорості управління й зменшують ризик виникнення непорозумінь.

3) Впровадження механізмів зворотного зв'язку. Анонімні опитування, внутрішні платформи для пропозицій, «скриньки довіри» дають змогу виявити проблеми до того, як вони переростуть у конфлікт.

4) Формування етичного кодексу організації. Визначення стандартів поведінки, взаємоповаги та корпоративної етики встановлює чіткі межі взаємодії і сприяє зниженню емоційного напруження.

Психологічні механізми подолання конфліктів

1) Розвиток емоційного інтелекту керівників і працівників. Здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших, керувати ними й адекватно реагувати у стресових ситуаціях зменшує ризик конфронтації.

2) Навчання навичкам медіації та переговорів. Керівники структурних підрозділів повинні володіти техніками посередництва, що допомагають знаходити взаємоприйнятні рішення у спірних ситуаціях.

3) Психологічна підтримка персоналу. Внутрішні служби психолога або зовнішнє консультування сприяють профілактиці емоційного вигорання, покращують адаптацію нових працівників і знижують рівень стресу в колективі.

4) Позитивна мотивація та визнання досягнень. Система морального та матеріального стимулювання підвищує рівень задоволення працею, що безпосередньо знижує конфліктність.

Таким чином, механізми попередження та подолання конфліктів у публічній організації повинні мати комплексний характер – поєднувати управлінські, психологічні, комунікаційні та етичні підходи. Ключовим завданням керівника є створення безпечного і стабільного середовища, у якому працівники можуть вільно висловлювати думки, отримувати підтримку та розвиватися професійно. Успішна публічна організація – це не та, де немає конфліктів, а та, де вони вчасно виявляються, конструктивно вирішуються і трансформуються у розвиток колективу.

#### References

1. Breus, O. (2021). Upravlinnia konfliktnyh ta stresovymy sytuatsiyamy v dilovykh stosunkakh personalu publichnoi orhanizatsii [Management of conflict and stress situations in business relations of personnel of state organizations]. Proceedings from APMPACIDE '21: II Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu «Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky» – II All-Ukrainian scientific and practical Internet conference with international participation «Actual problems of management and public administration in the conditions of innovative development of the economy». Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].
2. Rol menedzhera v protsesi upravlinnia konfliktamy [The role of the manager in the process of conflict management]. (n.d.). buklib.net. Retrieved from: <http://buklib.net/component/option.com> [in Ukrainian].
3. Tymofiiiev, V.H. (2012). Rozviazannia konfliktiv u sferi derzhavnoi sluzhby: sytuatyvnyi pidkhid [Conflict resolution in the civil service: a situational approach]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – State administration: theory and practice*, (Vol. 2). Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2012\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_27) [in Ukrainian].

### **SOURCES OF CONFLICTS AND STRESSFUL SITUATIONS IN PUBLIC ORGANIZATIONS**

*The materials present a study of the essence, nature, and main sources of conflicts and stressful situations in public organizations. The interrelation between organizational, socio-psychological, and personal factors that cause conflicts in the field of public administration is revealed. It was found that the key causes of tension within the teams of state and municipal institutions include imperfect management structures, low levels of communication, employee overload, limited resources, as well as political and administrative pressure.*

*Special attention is given to the analysis of the psychological aspects of conflict behavior and the influence of professional stress on the efficiency of employees' activities. The necessity of implementing a conflict management system, developing the emotional intelligence of leaders, and forming a favorable socio-psychological climate in public organizations is substantiated.*

*As a result of the research, the main directions of conflict prevention were determined: improvement of the organizational structure, enhancement of communication quality, development of ethical leadership, and establishment of a corporate culture focused on trust and cooperation.*

**Keywords:** *public organization, conflict, stress, management, communication, emotional intelligence, socio-psychological climate.*

#### **Відомості про авторів / Information about the authors**

Вікторія Чорна, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри історії, Факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: chornav2008@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6205-7163>.

Viktoriia Chorna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of History, Faculty of Political Science, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: chornav2008@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6205-7163>.

Денис Кравченко, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [kravchenko@gmail.com](mailto:kravchenko@gmail.com).

Denys Kravchenko, Master's Degree Student of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine, E-mail: [kravchenko@gmail.com](mailto:kravchenko@gmail.com).

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.40

Людмила Антонова

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У наукових матеріалах узагальнюються процеси трансформації вищої освіти України під впливом технологічних, екологічних і геополітичних викликів. Зазначено, що університети еволюціонують від носіїв знань до підприємницьких інноваційних центрів, що взаємодіють із бізнесом, промисловістю та державою. Окреслено етапи реформ: децентралізація й автономізація 1990-х, євроінтеграція через Болонський процес, поглиблення якості та самоврядності після 2014 року. Констатовано перехід до відкритої детермінованої квазіконкуренції, де держава встановлює правила, а заклади вищої освіти (далі ЗВО) змагаються за людські, фінансові, інформаційні й репутаційні ресурси. Ключовим чинником успіху визначено людський капітал і стратегічне управління. Зроблено висновок про необхідність посилення інноваційної активності, інтернаціоналізації освітнього процесу та орієнтації на принципи сталого розвитку як ключових умов підвищення конкурентоспроможності українських університетів у глобальному освітньому просторі. Саме впровадження інноваційних технологій, участь у міжнародних наукових проєктах і створення сприятливого середовища для сталого розвитку дозволять ЗВО забезпечити високий рівень якості освіти, наукових досліджень і управління. Запропонована модель поєднує стратегічну роль держави та ринкові механізми, формуючи гармонійний баланс між соціальною місією освіти, академічною автономією та економічною ефективністю функціонування університетів, що сприяє їх інтеграції у світову освітню спільноту.

**Ключові слова:** публічне управління, державне регулювання вища освіта, заклад вищої освіти, конкурентоспроможність, квазіконкуренція, ресурсний потенціал.

У сучасному світі вища освіта зазнає глибоких змін, що зумовлені як внутрішніми процесами трансформації, так і зовнішніми глобальними викликами. Традиційна місія університету, яка обмежувалася передачею знань і здійсненням наукових досліджень, нині суттєво розширюється. Університети дедалі більше виступають не лише освітніми, а й соціально-економічними та інноваційними центрами розвитку, стаючи каталізаторами технологічного прогресу, підприємництва та суспільних змін. Сучасний університет перетворюється на динамічну відкриту інституцію, що активно взаємодіє з бізнесом, промисловістю, державними структурами та громадянським суспільством, формуючи інноваційну екосистему [1].

Такі зміни відбуваються під впливом глобальних тенденцій, серед яких – стрімкий технологічний розвиток, посилення екологічних викликів, геополітична нестабільність і переорієнтація державної політики на інноваційний розвиток. У цих умовах університети вже не можуть залишатися замкненими академічними структурами; вони стають суб'єктами конкурентного середовища, у якому ефективність, гнучкість та стратегічне бачення визначають їхнє майбутнє.

Одним із найпотужніших чинників трансформації є технологічний прогрес. Стрімке поширення цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних і автоматизації формує нові вимоги до підготовки фахівців. Знання швидко втрачають актуальність, а здатність навчатися впродовж життя стає ключовою компетенцією. Відповідно, вищі навчальні заклади мають постійно оновлювати навчальні програми, інтегруючи цифрові навички, аналітичне мислення, критичний аналіз і міждисциплінарний підхід [2].

Важливим чинником сучасних трансформацій є й зростання ролі екологічних аспектів розвитку. Університети повинні не лише готувати фахівців у галузі сталого розвитку, а й самі перетворюватися на осередки екологічної культури, що впроваджують принципи енергоефективності, ресурсозбереження та екологічної відповідальності. Освітня й наукова діяльність має бути орієнтована на пошук рішень для подолання наслідків кліматичних змін та забезпечення збалансованого розвитку суспільства [3].

Не менш значущими є наслідки геополітичної нестабільності, яка ускладнює міжнародну академічну мобільність, обмін знаннями та досвідом, а також впливає на міжнародні програми співпраці. В умовах зростання глобальної невизначеності університети змушені шукати нові моделі партнерства, розвивати дистанційні формати комунікації та створювати стійкі академічні мережі, здатні функціонувати незалежно від

політичних обставин.

Сьогодні університети стають активними учасниками соціально-економічного розвитку. Їхня діяльність виходить за межі традиційних освітніх функцій і охоплює створення стартапів, науково-дослідних інститутів, інноваційних центрів і бізнес-інкубаторів. Такий підхід формує нову концепцію університету – «підприємницького університету», який здатен генерувати знання і водночас комерціалізувати їх. Це сприяє не лише підвищенню фінансової самостійності закладу, а й його інтеграції в реальну економіку.

В умовах постійної конкуренції університети переходять від пасивної, реактивної моделі управління до стратегічної, що передбачає прогнозування потреб суспільства, аналіз ринку праці та формування власних пріоритетів розвитку. Зростає роль стратегічного менеджменту, ефективного використання ресурсів і залучення людського потенціалу.

ЗВО змушені змагатися за фінансування, талановитих студентів і викладачів, інноваційні проекти, гранти, партнерів і репутацію. Цей процес, що колись був притаманним лише комерційним структурам, нині поширився на всю сферу освіти. Конкуренція перетворилася на рушійну силу, що стимулює підвищення якості освітніх послуг, ефективності управління та результативності наукових досліджень.

Розвиток системи вищої освіти України після здобуття незалежності пройшов кілька ключових етапів. Перший етап – це 1990-ті – початок 2000-х років, коли відбувалася дерадянїзація та становлення нової освітньої моделі. Вища освіта поступово відходила від жорстко централізованої радянської системи, набуваючи рис автономності та гнучкості. З'явилися приватні заклади освіти, розширився вибір спеціальностей, а університети отримали більше прав у формуванні навчальних програм. Було запроваджено багаторівневу систему освіти, що заклала основу сучасної структури підготовки фахівців.

Другий етап – середина 2000-х – початок 2010-х років - характеризувався активною інтеграцією України в європейський освітній простір. Приєднання до Болонського процесу у 2005 році стало стратегічним кроком до гармонізації української системи освіти з європейськими стандартами. Було впроваджено кредитно-модульну систему, двоступеневу структуру «бакалавр – магістр» та механізми академічної мобільності. Запровадження зовнішнього незалежного оцінювання забезпечило прозорість вступної кампанії та підвищило довіру до освітньої системи.

Третій етап, що розпочався з 2014 року, став періодом глибоких реформ, спрямованих на підвищення якості освіти, розширення автономії університетів і створення системи забезпечення якості. Новий Закон «Про вищу освіту» заклад підвалини фінансової, кадрової та академічної незалежності університетів. Це дозволило закладам освіти самостійно формувати програми, залучати висококваліфіковані кадри, гнучко управляти ресурсами та реагувати на виклики ринку праці.

Одним із найважливіших досягнень цього етапу стало унормування багаторівневої структури освітніх ступенів - від молодшого бакалавра до доктора наук. Така уніфікація сприяла міжнародному визнанню українських дипломів і підвищила академічну мобільність. Скасування ступеня «спеціаліст» остаточно наблизило українську систему до європейських стандартів.

Паралельно було створено незалежну систему контролю якості освіти – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, яке проводить акредитацію освітніх програм і формує критерії оцінювання діяльності закладів. Запровадження механізму фінансування, що залежить від результативності, змінило саму філософію функціонування освіти – держава тепер інвестує не у структуру, а у якість.

Сучасна система освіти функціонує в умовах відкритої детермінованої конкуренції. Це означає, що успіх університету визначається не випадковими чинниками, а конкретними рішеннями, які він приймає у стратегічному та операційному вимірі. Університети змагаються за людські, фінансові, інформаційні, матеріальні та репутаційні ресурси, які разом формують їхній ресурсний потенціал.

Людські ресурси є центральним елементом цієї системи, адже саме викладачі, науковці та студенти створюють інтелектуальний продукт, який визначає якість освіти та престиж університету. Від рівня науково-педагогічного складу залежить якість навчального процесу, участь у міжнародних проектах і наукових дослідженнях. Інвестиції в людський капітал мають кумулятивний ефект, адже вони забезпечують не лише поточний успіх, а й сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Інформаційні, фінансові, матеріальні та репутаційні ресурси утворюють із людським потенціалом єдину систему взаємозалежностей. Репутація університету впливає на залучення студентів і викладачів, фінансування дозволяє розвивати інфраструктуру, а інформаційні ресурси - оновлювати освітній процес і підтримувати наукові дослідження. Така взаємодія формує замкнене коло, у якому розвиток одного компонента стимулює зростання інших.

В умовах такої багаторівневої взаємодії ресурсів постає потреба у створенні збалансованої моделі управління, здатної забезпечити ефективний розвиток закладів вищої освіти в конкурентному середовищі. Саме такою моделлю виступає модель відкритої детермінованої квазіконкуренції, яка є гібридною системою, що поєднує елементи державного стратегічного планування з ринковими механізмами. Вона визнає, що освіта як

соціально значуща сфера не може функціонувати виключно за законами ринку, але й не повинна бути цілковито підконтрольною державі.

Ключовою ознакою цієї моделі є державне регулювання якості та доступу до освіти, що виступає фундаментом для збереження соціальної місії освітньої системи. Держава, як гарантія суспільних інтересів, визначає базові параметри функціонування освітніх закладів, забезпечуючи рівність можливостей і підтримання високих стандартів навчання. Ліцензування, акредитація та державні стандарти виступають інструментами контролю та водночас механізмами забезпечення якості, що гарантують дотримання мінімальних вимог до змісту освіти, кваліфікації викладачів, матеріально-технічної бази й освітнього процесу. Ці механізми запобігають надмірній комерціалізації освіти, перетворенню її на звичайний товар і, водночас, зберігають академічну доброчесність як основоположний принцип освітньої діяльності.

Водночас сучасна модель управління освітою не обмежується лише контролем - вона спрямована на створення умов для здорової конкуренції між закладами освіти. Ця конкуренція має не ціновий, а якісний характер. Університети змагаються не за найнижчу вартість навчання, а за високі результати – якість освітніх програм, рівень наукових досліджень, інноваційність викладання та міжнародне визнання. Такий підхід стимулює розвиток університетів як відкритих і динамічних інституцій, що прагнуть до постійного вдосконалення. Висока якість стає основним критерієм успіху, який визначає не лише репутацію закладу, а й можливість залучення фінансування, партнерів і талановитих студентів.

Держава, у свою чергу, виступає не просто контролюючим органом, а стратегічним координатором. Вона формує загальні орієнтири освітньої політики, визначає пріоритетні напрями підготовки кадрів, стимулює розвиток окремих галузей науки й інновацій. При цьому університети мають значну автономію у виборі засобів і стратегій досягнення поставлених цілей. Такий баланс між державною детермінованістю та інституційною свободою забезпечує гнучкість освітньої системи, дозволяє швидко адаптуватися до змін соціально-економічного середовища та підтримує розвиток ініціативності, креативності й відповідальності з боку закладів освіти. Університети отримують можливість не лише виконувати вимоги держави, а й самостійно формувати власні унікальні освітні та наукові стратегії, зберігаючи при цьому відповідальність за результат.

В Україні державне регулювання освіти має комплексний і системний характер, що ґрунтується на широкій нормативно-правовій базі. Вона включає Конституцію України, закони «Про освіту» та «Про вищу освіту», а також численні постанови Кабінету Міністрів і накази Міністерства освіти і науки. Ці документи визначають порядок ліцензування й акредитації освітніх програм, критерії фінансування університетів, вимоги до освітніх стандартів і процедури забезпечення академічної доброчесності. Така законодавча основа створює передумови для сталого розвитку освітньої системи, забезпечуючи баланс між державним контролем і свободою навчальних закладів.

Важливо, що держава відіграє подвійну роль - вона є не лише регулятором, а й головним замовником освітніх послуг. Через механізм державного замовлення визначаються пріоритетні спеціальності, які мають стратегічне значення для розвитку національної економіки та суспільства. Це дозволяє спрямовувати ресурси у ті галузі, де спостерігається найбільший попит на висококваліфікованих фахівців, і водночас підтримує університети, які демонструють високу ефективність та інноваційність у своїй діяльності.

Таким чином, модель відкритої детермінованої квазіконкуренції створює збалансоване середовище, у якому поєднуються державні механізми регулювання й ринкові стимули розвитку. Вона сприяє формуванню сучасної системи освіти, орієнтованої на якість, прозорість і відповідальність, де кожен учасник – від держави до університету – відіграє важливу роль у спільному процесі розвитку освітнього простору країни.

Таким чином, еволюція вищої освіти в Україні демонструє поступовий перехід від централізованої до ринково орієнтованої системи, у якій університети діють як автономні суб'єкти, що змагаються за ресурси, репутацію та якість. Такий перехід сприяв зростанню ефективності, підвищенню відповідальності та розвитку нових форм співпраці між державою, бізнесом і наукою.

Сучасна модель функціонування університетів в Україні є прикладом квазіринкової системи, у якій поєднуються елементи конкуренції та державного регулювання. Саме ця взаємодія забезпечує рівновагу між соціальною місією освіти та її економічною ефективністю. Подальший розвиток системи вищої освіти має спиратися на інноваційність, інтернаціоналізацію, інвестиції в людський капітал та розбудову репутаційного потенціалу університетів.

Отже, українська вища освіта вступає в нову фазу – етап відкритої детермінованої конкуренції, де ключовими факторами успіху стають стратегічне мислення, інтелектуальний потенціал і здатність до інновацій. Саме ці риси визначатимуть конкурентоспроможність українських університетів у глобальному освітньому просторі та їхню роль у формуванні майбутнього суспільства знань.

---

**References**

1. Kholiavko, N.I. (2020). *Konkurentospromozhnist vyshchoi osvity v umovakh informatsiinoho suspilstva [Competitiveness of higher education in the information society]*. Chernihiv [in Ukrainian].
2. Kosar, N.S., Kuzo, N.Ye., & Sulym, T.A. (2020). Doslidzhennia konkurentospromozhnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv: sutnist ta dyferentsiiiovanyi pidkhid do vyznachennia [Research on the competitiveness of higher educational institutions: essence and differentiated approach to definition]. *Menedzhment ta pidpriemstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and enterprise in Ukraine: stages of formation and development problems*, 2(2), (pp. 53-62). Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22732/200991menpidpr-53-62.pdf> [in Ukrainian].
3. Shevchenko, I.Yu. (2023). *Konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Competitiveness of Higher Education Institutions of Ukraine: Problems and Prospects]*. Retrieved from: <https://surl.li/crowgm> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.40

Liudmyla Antonova

**TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES**

*The scientific materials summarize the processes of transformation of higher education in Ukraine under the influence of technological, environmental, and geopolitical challenges. It is noted that universities are evolving from mere knowledge providers into entrepreneurial innovation centers that interact with business, industry, and the state. The stages of reform are outlined: de-Sovietization and autonomy of the 1990s, European integration through the Bologna Process, and the strengthening of quality and self-governance after 2014. The transition to an open deterministic quasi-competition model is identified, in which the state sets the rules while institutions compete for human, financial, informational, and reputational resources. Human capital and strategic management are defined as key success factors. The conclusion emphasizes the need to enhance innovation activity, internationalization of the educational process, and adherence to the principles of sustainable development as essential conditions for increasing the competitiveness of Ukrainian universities in the global educational space. The implementation of innovative technologies, participation in international research projects, and creation of a favorable environment for sustainable development will enable higher education institutions to ensure a high level of quality in education, research, and management. The proposed model combines the strategic role of the state and market mechanisms, forming a harmonious balance between the social mission of education, academic autonomy, and economic efficiency of universities, thus promoting their integration into the global educational community.*

**Keywords:** public administration, state regulation of higher education, higher education institution, competitiveness, quasi-competition, resource potential.

**Відомості про автора / Information about the author**

Людмила Антонова, доктор наук з державного управління, професор кафедри обліку і аудиту, Факультету економічних наук, м. Миколаїв, Україна. E-mail: antonovav77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Liudmyla Antonova, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Department of Accounting and Auditing, Faculty of Economic Sciences, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: antonovav77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.41

Світлана Верба  
Віталій Андреев

## ДОТРИМАННЯ ПРАВИЛ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

У дослідженні визначені особливості дії етичних норм у поведінці та професійній діяльності державних службовців. Порушення етичних норм може стати підставою притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності, що зумовлено його особливим статусом. З питанням дотримання етичних норм тісно пов'язане питання протидії мобінгу у сфері службових відносин.

**Ключові слова:** етичні норми, етична поведінка, дисциплінарна відповідальність, мобінг.

У Законі України «Про державну службу» наявне визначення державної служби – «це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

- 1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;
- 2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- 3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- 4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- 5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;
- 6) управління персоналом державних органів;
- 7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [1].

Закон України «Про державну службу» побіжно стосується етики державного службовця. Відповідно до статті 8, дотримання принципів державної служби та правил етичної поведінки є серед основних обов'язків державного службовця. Оцінювання результатів службової діяльності здійснюється, зокрема, на підставі дотримання державним службовцем правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції (стаття 44). Ст. 47 передбачено, що «загальні правила етичної поведінки в державному органі визначаються правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу» [1].

За порушення правил етичної поведінки державний службовець притягається до дисциплінарної відповідальності. Тобто дисциплінарними проступками є:

- порушення Присяги державного службовця;
- порушення правил етичної поведінки державних службовців.

Присяга приписує державному службовцю вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, з гідністю нести звання державного службовця та сумлінно виконувати обов'язки [1].

Також є окремі спеціальні етичні кодекси, наприклад, Кодекс професійної етики та поведінки прокурорів, затверджений Всеукраїнською конференцією прокурорів 27.04.2017, і Кодекс суддівської етики, затверджений рішенням XI з'їзду суддів України від 22.02.2013 [2; 3].

Водночас існують Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування від 05.08.2016 р. в редакції від 11.04.2023 р. Відповідно до цих правил державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані «неухильно дотримуватись загальноновизначених етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування своєю поведінкою мають зміцнювати авторитет державної служби і служби в органах

місцевого самоврядування, а також позитивну репутацію державних органів та органів місцевого самоврядування» [4].

Державні службовці під час виконання своїх посадових обов'язків «повинні проявляти стриманість у разі критики чи образ з боку громадян, зауважувати щодо неприйнятності такої поведінки і необхідності дотримання норм ввічливого спілкування» [4].

Державні службовці, у тому числі в поза робочий час, «повинні утримуватися від поширення інформації, зокрема розміщення коментарів на веб-сайтах і у соціальних мережах, що можуть завдати шкоди репутації державних органів та органів місцевого самоврядування» [4].

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані у своїй поведінці не допускати:

- використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації;
- принизливих коментарів щодо зовнішнього вигляду, одягу, віку, статі, сімейного стану або віросповідання особи;
- поширення чуток, обговорення особистого або сімейного життя колег, членів їх сімей та інших близьких осіб;
- впливу приватних, сімейних, суспільних або інших стосунків чи інтересів на його (її) поведінку та прийняття рішень під час виконання своїх посадових обов'язків;
- прояву будь-якої з форм дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, а також за мовними або іншими ознаками;
- дій сексуального характеру, виражених словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування [4].

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні протидіяти мобінгу (цькуванню), вживати заходи, спрямовані на запобігання та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав [2].

На основі аналізу нормативних актів можна зробити висновок, що етичні норми публічного службовця в Україні розглядаються в декількох значеннях.

По-перше, це обов'язкові для виконання публічними службовцями принципи їхньої роботи, часто регламентовані спеціальними законами, щодо запобігання корупції та конфлікту інтересів, конфіденційності інформації, забезпечення рівності, використання державної мови, окреслення межі повноважень тощо. Головне в цьому підході – законність, виконання норм.

По-друге, це організаційна культура публічної служби, регламентація бажаної поведінки (шанування традицій, невикористання нецензурної лексики, непоширення чуток, одяг, веб-етикет та інші «загальноновизнані етичні норми поведінки»). Це питання, зазвичай, є не чітко врегульованими: адже складно визначити, що належить до традицій, чи певні слова відносяться до нецензурних, а елементи одягу та аксесуари - до загальноприйнятих вимог пристойності, як відрізнити чутки від інформації і таке інше.

#### References

1. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu vid 10.12.2015 No. 889-VIII [Law of Ukraine On Civil Service dated 10.12.2015 No. 889-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> [in Ukrainian].
2. Kodeks profesiinoi etyky ta povedinky prokuroriv, zatverdzhenyi Vseukrainskoiu konferentsieiu prokuroriv 27.04.2017 [Code of Professional Ethics and Conduct of Prosecutors, approved by the All-Ukrainian Conference of Prosecutors on 27.04.2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001900-17#Text> [in Ukrainian].
3. Kodeks suddivskoi etyky, zatverdzhenyi rishenniamy XI Konferentsii suddiv Ukrainy vid 22.02.2013 [Code of Judicial Ethics, approved by the decisions of the XI Conference of Judges of Ukraine dated 22.02.2013]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001415-13#Tekst> [in Ukrainian].
4. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnykh sluzhb Zahalni pravyla yetychnoi povedinky derzhavnykh sluzhb ta posadovykh osib mistsevoho samovriyaduvannia vid 08.05.2016 r. No. 158 [Order of the National Agency of Ukraine for Public Services General rules of ethical conduct of public services and local government officials dated 08.05.2016 No. 158]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Tekst> [in Ukrainian].

**COMPLIANCE WITH THE RULES OF ETHICAL CONDUCT IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC SERVANTS  
IN UKRAINE**

*The study identifies the peculiarities of ethical norms in the behavior and professional activities of civil servants. Violation of ethical norms may be grounds for bringing civil servants to disciplinary responsibility, which is due to their special status. The issue of compliance with ethical norms is closely related to the issue of counteracting mobbing in the sphere of official relations.*

**Keywords:** *ethical standards, ethical behavior, disciplinary responsibility, mobbing.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Світлана Верба, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag\_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag\_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Віталій Андреев, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andreevvetal@gmail.com.

Vitalii Andrieiev, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andreevvetal@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.42

Ірина Шабільянова

## КЛЮЧОВІ ВЕКТОРИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ІІІ-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ Е-ЗДОРОВ'Я

Матеріал аналізує інтеграцію технологій штучного інтелекту (далі – ІІІ-технології) систему електронної охорони здоров'я (Е-здоров'я) як фундаментальний етап цифрової трансформації, що переводить обслуговування у модель «пацієнт у центрі». ІІІ відкриває нові можливості для діагностики, прогнозування ризиків та персоналізованої медицини. Наголошено, що критичним бар'єром для впровадження інновацій визначено низький рівень цифрової компетентності медичного персоналу. Обґрунтовано ключові вектори державного регулювання, що спрямовані на створення стійкої та безпечної цифрової медицини. До пріоритетів належать: безперервне навчання кадрів, стандартизація обміну медичними даними, розвиток ІІІ-асистентів та персоналізованої медицини, а також забезпечення кібербезпеки. Визначено, що реалізація цих заходів дозволить підвищити якість і доступність медичних послуг, активізувати роль «цифрового пацієнта» та скоротити диспропорції в системі охорони здоров'я.

**Ключові слова:** державне регулювання, система охорони здоров'я, штучний інтелект, система Е-здоров'я, ІІІ-лікари, цифрові компетентності, кібербезпека, «цифровий» пацієнт.

Сьогодні цифрова трансформація дедалі глибше інтегрується у всі сфери суспільного життя, формуючи нову парадигму розвитку сучасної цивілізації. Для системи охорони здоров'я це означає не просто впровадження нових технологій, а фундаментальну перебудову процесів і структур: зміну моделі взаємодії між пацієнтами та медичними працівниками, створення умов для більшої доступності та персоналізації медичних послуг, а також забезпечення прозорості управлінських рішень [1]. У центрі цієї трансформації знаходиться пацієнт, який завдяки цифровим рішенням отримує більше можливостей для контролю власного стану здоров'я, взаємодії з медичною системою та прийняття поінформованих рішень [2]. Електронні рецепти, телемедичні консультації, електронні картки пацієнта, інтегровані реєстри та мобільні додатки змінюють саму логіку медичного обслуговування, переводячи її з моделі «лікар – пацієнт» у модель «пацієнт у центрі».

У цьому контексті ІІІ-технології стають ключовим елементом наступного етапу розвитку е-охорони здоров'я. Їхнє застосування відкриває нові горизонти – від автоматизованої обробки медичних даних і виявлення прихованих закономірностей у діагностиці до прогнозування індивідуальних ризиків захворювань та управління ресурсами медичних закладів. Водночас інтеграція ІІІ-технологій у сферу охорони здоров'я ставить перед суспільством цілу низку етичних, правових та організаційних питань, без вирішення яких неможливе формування стійкої та безпечної цифрової медицини [3]. Це актуалізує необхідність подальшого дослідження інтеграції ІІІ до системи е-здоров'я та чинників, які стримують гармонійне поєднання ІІІ-технологій з існуючими інструментами електронної медицини.

Особливе занепокоєння викликає питання цифрової компетентності працівників системи охорони здоров'я, оскільки низький рівень цифрової грамотності медичних працівників наразі є ключовим бар'єром, що сповільнює впровадження інновацій і підриває довіру до ІІІ-технологій. А отже, завданням сучасних досліджень є не лише аналіз технологічного потенціалу ІІІ в медицині, а й виявлення організаційних передумов, які забезпечать ефективну інтеграцію ІІІ- рішень у систему електронної охорони здоров'я.

У цьому контексті основними векторами державного регулювання інтеграції ІІІ до системи е-здоров'я мають стати:

1) забезпечення врахування основних положень Рамки, а саме дескрипторів її компонентів (рівня знань та навичок) при оновленні класифікатора професій працівників охорони здоров'я та визначенні посадових обов'язків;

2) сприяння перегляду навчальних програм у системі медичної освіти за фінською моделлю розвитку навичок, якою передбачено застосування методів кількісного аналізу потреб у компетентностях працівників та механізмів, за допомогою яких ці дані швидко інтегруються до навчальних планів з підготовки спеціалістів

системи охорони здоров'я, а також в конкретні рішення й навчальні пропозиції щодо підвищення кваліфікації медичних працівників;

3) створення уніфікованих технічних стандартів для інтеграції інформаційних систем, розробка регламентів обробки, зберігання та передачі медичних даних, а також визначення процедур сумісності між різними платформами, що забезпечить ефективне управління клінічними процесами, зменшить ризики помилок і сприятиме безпечному впровадженню ШІ-технологій в системі е-здоров'я;

4) формування системи постійного підвищення цифрових компетентностей медичного персоналу, що передбачатиме організацію регулярних тренінгів та семінарів, створення електронних ресурсів для самостійного навчання та наставницьких програм для підтримки менш підготовлених працівників. Це дозволяє адаптувати персонал до швидко змінюваних технологічних умов і забезпечує зменшення нерівномірності у володінні цифровими компетентностями за професійними, віковими та територіальними ознаками;

5) орієнтація на розвиток компетентностей у сільських і малих населених пунктах, надання технічної та освітньої підтримки для скорочення цифрового розриву;

6) сприяння створенню пацієнт-орієнтованих цифрових центрів та ШІ-асистентів лікарів шляхом надання державної підтримки розвитку інтегрованих цифрових платформ, створення електронних медичних центрів з доступом до телемедицини, мобільних додатків для самоконтролю стану здоров'я, впровадження алгоритмів ШІ для діагностики, прогнозування ризиків та підбору оптимальної терапії. Це дозволить підвищити доступність та якість медичних послуг, а також активізувати пацієнта у процесі лікування та профілактики;

7) впровадження персоналізованої медицини та ШІ-аналітики, що передбачає використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу великих обсягів медичних даних, прогнозування ризиків розвитку захворювань та підбору індивідуалізованих схем діагностики, лікування і профілактики. Реалізація цього вектору включає інтеграцію даних з електронних медичних карток, носимих пристроїв та мобільних додатків, впровадження систем підтримки клінічних рішень і алгоритмів прогнозування результатів лікування, що сприятиме підвищенню точності медичних рішень, ефективності лікування, оптимізації ресурсів та створить передумови для реалізації концепції «цифрового пацієнта», орієнтованого на персоналізований та ефективний догляд;

8) розвиток культури кібербезпеки працівників медичних установ, формування у персоналу системного розуміння принципів безпечного поводження з електронними медичними даними, запобігання несанкціонованому доступу та захисту інформації пацієнтів. Реалізація цього вектору включає організацію регулярного навчання, проведення тренінгів і симуляційних вправ, впровадження політик безпеки та моніторинг дотримання стандартів кібергігієни;

9) організація моніторингу, оцінки та аналітики впровадження ШІ-технологій у медичну практику, яка передбачає створення системи збору даних про використання цифрових технологій, проведення регулярних аудитів, оцінку ефективності навчальних програм і впливу ШІ на клінічні та адміністративні процеси. Це дозволяє своєчасно коригувати нормативні, організаційні та освітні заходи, оптимізувати ресурси та забезпечувати рівномірний розвиток цифрових компетентностей персоналу системи охорони здоров'я у всіх регіонах країни.

Визначені вектори державного регулювання інтеграції ШІ до системи е-здоров'я потребують на внесення змін до Програми дій на 2025 рік [4] та Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 20230 року [5], що дозволить підвищити ефективність і доступність медичних послуг, скоротити регіональні та професійні диспропорції, а також створити передумови для повноцінної реалізації концепції «цифрового пацієнта» та розвитку інноваційних практик персоналізованої медицини.

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації сфера охорони здоров'я опинилася в центрі масштабних змін, що визначають як її майбутнє функціонування, так і якість життя суспільства в цілому. Штучний інтелект поступово перетворюється з інноваційної концепції на реальний інструмент, здатний суттєво підвищити ефективність роботи медичних закладів, розширити можливості діагностики та лікування, а також забезпечити новий рівень персоналізованої медицини. Цей процес відкриває перспективи більш справедливого та доступного надання медичних послуг, що є ключовим моментом у прискоренні реалізації концепції «цифровий» пацієнт.

Втім, з інтеграцією ШІ-технологій у систему охорони здоров'я, постала низка проблем, без вирішення яких неможливе формування стійкої та безпечної цифрової медицини. Особливе занепокоєння викликає проблема цифрової компетентності медичного персоналу, адже від рівня володіння персоналом закладів охорони здоров'я навиками застосування цифрових технологій певною мірою залежить якість медичних послуг, а отже, і здоров'я та життя пацієнтів. Тож, у цьому контексті критично важливим є чітке визначення векторів державного регулювання інтеграції ШІ до системи е-здоров'я, які забезпечать координоване спрямування зусилля на ключові напрями цифрової трансформації.

Виходячи з проведеного аналізу володіння персоналом закладів охорони здоров'я навиками застосування сучасних засобів інформатизації, встановлено, що пріоритетними векторами державного регулювання

інтеграції ШІ-технологій до е-здоров'я є: безперервне навчання медичного персоналу; стандартизація процесів обміну медичними даними та впровадження уніфікованих протоколів роботи з ШІ, створення пацієнт-орієнтованих цифрових центрів та ШІ-асистентів лікарів, розвиток персоналізованої медицини і аналітики на базі ШІ, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, а також регулярний моніторинг і оцінка ефективності впровадження цифрових рішень в системі е-здоров'я.

Чітка реалізація перелічених векторів дозволить системно інтегрувати інноваційні технології у клінічну та адміністративну практику системи е-здоров'я, оптимізувати управління ресурсами медичних закладів, підвищити доступність і якість медичних послуг, активізувати роль «цифрового пацієнта» у процесах лікування та профілактики, а також скоротити регіональні і професійні диспропорції в системі охорони здоров'я.

#### References

1. Bachuk, O.R. (2024). Tsyfrova transformatsiia v systemi okhorony zdorovia [Digital transformation in the healthcare system]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova – Bulletin of the ONU I.I. Mechnikov*, (Vol. 29), 3(101), (pp. 36-41). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-6> [in Ukrainian].
2. Semenenko, Yu.S., & Shynkaryk, T.M. (2024). Tsyfrova transformatsiia innovatyzatsii upravlinnia medychnym zakladom [Digital transformation of innovation in healthcare management]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 2(11), (pp. 145-150). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/dees.11-22> [in Ukrainian].
3. Voznyi, D.S. (2024). Transformatsiia biznes-protsesiv ta stratehichni rozvytok vitchyznianskykh medychnykh orhanizatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekosystemy [Transformation of business processes and strategic development of domestic medical organizations in the conditions of ecosystem digitalization]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, 2(29), (pp. 85-101). Retrieved from: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-85-101](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-85-101) [in Ukrainian].
4. Uriad zatverdyl Prohramu dii na 2025 rik: medychna chastyna vkluchaie visim operatsiinykh tsilei [The government approved the 2025 action program: The medical part includes eight operational goals]. (n.d.). *moz.gov.ua*. Retrieved from: <https://moz.gov.ua/uk/uryad-zatverdiv-programu-dij-na-2025-rik-medychna-chastina-vklyuchaye-visim-operacijnih-cilej> [in Ukrainian].
5. Rozporiadzhennia KМУ Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku vid 17 sichnia 2025 r. No. 34-r. [Resolution Cabinet of Ministers of Ukraine Healthcare system development strategy until 2030 No. 34-r of 17.01.2025]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.42

Iryna Shabilianova

#### KEY VECTORS OF STATE REGULATION OF AI TECHNOLOGY INTEGRATION INTO THE E-HEALTH SYSTEM

*This materials presents an analyzes the integration of artificial intelligence technologies (hereinafter referred to as AI technologies) into the electronic healthcare (E-health) system as a fundamental stage of digital transformation, which shifts services to a «patient-centered» model. AI opens up new opportunities for diagnostics, risk prediction, and personalized medicine. It is emphasized that the low level of digital competence among medical personnel is a critical barrier to the implementation of innovations. Key vectors of state regulation aimed at creating sustainable and secure digital medicine have been substantiated. Priorities include continuous staff training, standardization of medical data exchange, development of AI assistants and personalized medicine, and ensuring cybersecurity. It has been determined that the implementation of these measures will improve the quality and accessibility of medical services, activate the role of the «digital patient», and reduce disparities in the healthcare system.*

**Keywords:** state regulation, healthcare system, artificial intelligence, E-health system, AI doctors, digital competencies, cybersecurity, «digital» patient.

---

**Відомості про автора / Information about the author**

Ірина Шабільянова, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: shabilyanova@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/orcid.org/0009-0001-9627-6110>.

Iryna Shabilyanova, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: shabilyanova@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/orcid.org/0009-0001-9627-6110>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.43

Владислав Шемав'юв

## СПІЛЬНА АГРАРНА ПОЛІТИКА ЄС ЯК МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

У наукових матеріалах узагальнено еволюцію та сучасну архітектуру Спільної аграрної політики (САП) ЄС, що забезпечує провідні позиції Євросоюзу на світовому агропродовольчому ринку та високий внесок продукції з доданою вартістю. Показано ключові етапи реформ: від цінової підтримки та подолання перевиробництва до переходу на прямі виплати, «багатофункціональності» сільського господарства і політики сталого розвитку. Окреслено чинну модель САП 2023-2027 рр., яка базується на дев'яти стратегічних цілях, національних стратегічних планах, посиленій екологічній архітектурі, інноваціях і цифровізації. Розкрито двостовпову структуру (ринкове регулювання та розвиток сільських територій) і роль «зелених» інструментів. Проаналізовано напрями зближення політики України з нормами САП у межах Угоди про асоціацію, зокрема гармонізацію законодавства, реформу підтримки, розвиток сільських територій, безпеку харчових продуктів і екологізацію виробництва. Визначено внутрішні проблеми аграрної політики України та вплив війни як обмежувальних чинників. Зроблено висновок про стратегічну важливість імплементації принципів САП для підвищення конкурентоспроможності, продовольчої безпеки та євроінтеграції України.

**Ключові слова:** Спільна аграрна політика (САП), агропродовольчий ринок, державна аграрна політика, сталий розвиток, «зелені» інструменти, національні стратегічні плани, євроінтеграція.

Європейський Союз є одним із провідних у світі виробників, експортерів та імпортерів агропродовольчої продукції. У структурі експорту переважає продукція з високою доданою вартістю, що становить близько 60 % загального обсягу. Управління аграрним бізнесом країн ЄС базується на складному механізмі регулювання, який включає інструменти впливу на прибутковість фермерів, структуру аграрного ринку та міжгалузеві відносини. Його метою є створення стабільних економічних, соціальних і правових умов для розвитку сільського господарства та забезпечення населення якісними продуктами харчування за доступними цінами.

Основою формування аграрної політики стали положення статті 39 Римського договору (1957 р.), що визначили ключові цілі Спільної аграрної політики (САП): підвищення продуктивності аграрного сектору, забезпечення належного рівня життя сільського населення, стабілізація ринків, продовольча безпека та розумні ціни для споживачів. Згодом ці цілі були доповнені новими пріоритетами – екологічними, соціальними та цифровими аспектами, які відображені у сучасній САП на 2023-2027 рр.

САП ЄС пройшла кілька етапів реформ, кожен з яких мав власну специфіку та відповідав на виклики часу. Перший етап (1962-1973 рр.) був спрямований на забезпечення продовольчої безпеки шляхом регулювання закупівельних цін і субсидування фермерів. Другий етап (1978-1992 рр.) характеризувався боротьбою з перевиробництвом, упровадженням квот та експортних субсидій. На третьому етапі (1992-2000 рр.) відбулася реформа Рей Мак Шеррі – перехід до системи прямих виплат фермерам замість цінової підтримки, а також посилення екологічних вимог.

У період 2000-2007 рр. (четвертий етап) започатковано політику сталого розвитку сільських територій, запроваджено принцип «багатофункціональності» сільського господарства та європейську модель аграрної діяльності. Наступний етап (2007-2013 рр.) визначив пріоритети конкурентоспроможності, екологічної стійкості та покращення якості життя в сільській місцевості. Сучасна САП (2023-2027 рр.) є більш гнучкою, орієнтованою на результат і адаптованою до національних умов кожної держави-члена. Вона базується на дев'яти стратегічних цілях, реалізується через національні стратегічні плани та акцентує увагу на екологізації, інноваціях і цифровізації агросфери.

САП реалізується через два взаємопов'язані «стовпи».

Перший – спільна організація ринку, яка включає експортні субсидії, тарифний захист і прямі виплати фермерам. Другий - розвиток сільських територій, спрямований на підвищення конкурентоспроможності

аграрного сектору, охорону довкілля та покращення умов життя на селі. Обидва стовпи поєднані принципом модуляції – частина коштів з прямих платежів спрямовується на розвиток сільських територій. Значну увагу приділено екологічним компонентам – «зеленим» платежам і програмам підтримки органічного землеробства, що становлять близько третини бюджету розвитку сільських районів.

Серед характерних ознак сучасної політики ЄС - пряма підтримка виробників, фінансова допомога депресивним регіонам, програми заліснення та консервації земель, а також акцент на захисті довкілля та розвитку органічного землеробства. САП не лише забезпечує продовольчу безпеку в межах ЄС, але й сприяє зміцненню соціально-економічного потенціалу сільських регіонів, підвищуючи якість життя населення [1; 2].

Співпраця України та ЄС у сфері аграрної політики визначена Угодою про асоціацію. Вона передбачає адаптацію законодавства, стандартів і практик до вимог ЄС, що охоплює питання конкуренції, безпеки харчових продуктів, захисту довкілля та розвитку сільських територій. Основні напрями наближення аграрної політики України до стандартів САП включають [3]:

1. Гармонізацію законодавства з нормами ЄС у сферах ринкового регулювання, фітосанітарних і ветеринарних вимог.
2. Реформу системи державної підтримки, орієнтовану на прозорість та сталий розвиток.
3. Розвиток сільських територій, зосереджений на покращенні інфраструктури, зайнятості та соціального забезпечення.
4. Підтримку малих і середніх господарств, що є основою збереження сільських громад.
5. Гарантування безпеки харчових продуктів відповідно до європейських стандартів.
6. Охорону довкілля шляхом екологізації виробництва та розвитку органічного землеробства.

Щодо аграрної політики України, то вона орієнтована на підвищення ефективності аграрного сектору, захист прав на землю, розвиток сільських територій, підтримку кооперації, інтеграцію у світові ринки та підвищення рівня життя сільського населення. Водночас існують недоліки, серед яких – відсутність стратегії інноваційного розвитку, недостатня підтримка фермерів, слабка система розвитку сільських районів, неефективна екологічна політика та низький рівень відновлення земельних ресурсів. Війна в Україні суттєво ускладнила реалізацію реформ, однак співпраця з ЄС у цьому напрямі залишається пріоритетом [4; 5].

Узагальнюючи вищенаведене, зазначимо, що Спільна аграрна політика ЄС – це багатовимірний інструмент для забезпечення сталого розвитку сільського господарства. Її адаптація в Україні є стратегічним напрямом у процесі євроінтеграції. Впровадження європейських стандартів дозволить зміцнити конкурентоспроможність аграрного сектору, покращити добробут сільського населення та забезпечити продовольчу безпеку. У перспективі реалізація принципів САП сприятиме модернізації аграрного виробництва, розширенню ринків збуту, підвищенню ефективності державної підтримки та інтеграції України до європейського економічного простору.

#### References

1. Antonova, L.V., Datsii, N.V., & Drahan, I.V. (2023). Funktsionuvannia systemy derzhavnoho rehulivannia ahrarnoho sektora v Ukraini v suchasnykh umovakh ta perspektyvy podolannia naslidkiv viiny [Functioning of the system of state regulation of the agricultural sector in Ukraine in modern conditions and prospects for overcoming the consequences of the war]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, (12). Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2657/2693> [in Ukrainian].
2. Antonova, L.V., Datsii, N.V., & Drahan, I.V. (2023). Metody derzhavnoho rehulivannia ahrarnoho sektoru Ukrainy [Methods of state regulation of the agricultural sector of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (23), (pp. 108-112). Retrieved from: <https://surl.li/imbivg> [in Ukrainian].
3. Kvasha, S.M., & Vakulenko, V.L. (2023). Spilna ahrarna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [The Common Agricultural Policy of the European Union: Experience and Prospects for Ukraine]. *Svitova ekonomika ta mizhnarodni vidnosyny – World Economy and International Relations*, (Vol. 4), (pp. 9-13) [in Ukrainian].
4. Uzhva, A.M. (2018). Stalyi rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky rehionu ta stratehiia yoho vprovadzhennia [Sustainable Development of the Agricultural Sector of the Region's Economy and the Strategy for Its Implementation]. *Doctor's theses*. Ternopil [in Ukrainian].
5. Uzhva, A. M. (2015). Formuvannia staloho rozvytku silskoho hospodarstva: zarubizhnyi dosvid [Formation of Sustainable Development of Agriculture: Foreign Experience]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, (Vol. 5), (pp. 174-176) [in Ukrainian].

**EU COMMON AGRICULTURAL POLICY AS A MODEL OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL  
DEVELOPMENT: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE**

*The scientific materials summarize the evolution and modern architecture of the EU Common Agricultural Policy (CAP), which ensures the leading positions of the European Union in the global agri-food market and a high contribution of value-added products. The key stages of reforms are shown: from price support and overcoming overproduction to the transition to direct payments, "multifunctionality" of agriculture and sustainable development policy. The current model of the CAP 2023-2027 is outlined, which is based on nine strategic objectives, national strategic plans, enhanced ecological architecture, innovations and digitalization. The two-pillar structure (market regulation and rural development) and the role of "green" instruments are revealed. The directions of approximation of Ukraine's policy with the CAP norms within the framework of the Association Agreement are analyzed, in particular, the harmonization of legislation, support reform, rural development, food safety and greening of production. The internal problems of Ukraine's agrarian policy and the influence of war as limiting factors are identified. The conclusion is made about the strategic importance of implementing the CAP principles for increasing the competitiveness, food security and European integration of Ukraine.*

**Keywords:** *Common Agricultural Policy (CAP), agri-food market, state agricultural policy, sustainable development, "green" instruments, national strategic plans, European integration.*

**Відомості про автора / Information about the author**

Владислав Шемавнов, аспірант Дніпровського державного аграрно-економічного університету, м. Дніпро, Україна. E-mail: shemavnovwork@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-6977-8587>.

Vladyslav Shemavnov, PhD-student of the Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine. E-mail: shemavnovwork@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-6977-8587>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.44

Ольга Чернякова

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ПІДГОТОВКОЮ ЖІНОК В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

*Розглянуто актуальні питання публічного управління професійною підготовкою жінок в Україні в умовах воєнного стану, трансформації ринку праці та галузей економіки, формування пріоритетних напрямів регулювання ринку освітніх послуг та зайнятості жінок. Наголошено на необхідності розроблення механізму удосконалення професійної підготовки та зайнятості жіночого населення в Україні в умовах воєнного стану та у поствоєнний період на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівні, здатних забезпечити збалансованість ринку праці та освітніх послуг, враховуючи значну кількість жінок, які стають головними годувальницями сімей, інтегруються в нові професійні сфери або повертаються до роботи після перерви, спричиненої війною.*

**Ключові слова:** механізми, державна політика, публічне управління, професійна підготовка, воєнний стан, поствоєнний період, ринок праці, ринок освітніх послуг, безробіття, навчання жінок, зайнятість.

Соціально-економічні зміни, спричинені війною, створюють нові виклики для професійної підготовки жінок в Україні. Військові дії значно впливають на ринок праці, соціальні інститути та гендерну рівність, що вимагає оперативної адаптації державних механізмів підтримки. У повоєнний період відновлення економіки та соціальної інфраструктури публічне управління потребує зосередження зусиль на забезпеченні доступу жінок до якісної професійної освіти й адаптації до нових умов.

Війна в Україні глибоко вплинула на соціально-економічне становище жінок та чоловіків. За даними UN Women, понад 1,8 мільйона жінок стали внутрішньо переміщеними особами, а майже 6,7 мільйона потребують гуманітарної допомоги. Гендерна нерівність в умовах війни лише посилилася: рівень безробіття серед жінок значно перевищив чоловічий, а гендерний розрив у заробітній платі подвоївся з 2021 року і досяг 41,4 % у 2023 році [1].

Через мобілізацію чоловіків український ринок праці зазнав значного дефіциту кадрів, що змушує роботодавців активно залучати жінок до нетипових для них галузей, таких як будівництво, транспорт наземний, підземний, гірничовидобувна, гірничометалургійна промисловість [2].

У контексті сучасних викликів, спричинених війною, професійна підготовка жінок постає ключовим елементом забезпечення стійкого розвитку держави. Водночас, військові дії спричиняють структурні зміни на ринку праці, вимагаючи нових підходів до підготовки кадрів.

Досвід інших країн, які пережили військові конфлікти, свідчить про важливість розвитку системи професійної підготовки жінок та системного підходу до перекваліфікації жіночої робочої сили, зокрема у сферах, які сприяють економічному зростанню.

Передусім, підприємства України активно долучаються до програми навчання жінок за традиційно чоловічими професіями. Важливим у цьому аспекті є ініціатива Державної служби зайнятості України, яка дає жінкам можливість здобути нові професії та навички, а роботодавцям – залучити кваліфікованих працівників. Навчання жінок відбувається за експериментальним проектом, метою реалізації якого є забезпечення ринку праці кваліфікованими кадрами, підтримання конкурентоспроможності жінок, які проходять професійне навчання, для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недостатньо представлені [3].

Закономірно, що жінки все більше опановують професії, які раніше вважалися суто чоловічими: верстатниця широкого профілю, водійка автотранспортних засобів, водійка навантажувача, водійка трамвая, тролейбуса, електромонтерка, охоронниця, помічниця машиніста електровоза, тепловоза, монтажниця систем утеплення будівель, слюсарка, теслярка, трактористка тощо.

Професійне навчання не організовується на територіях, які розташовані в районах проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (відповідно до затвердженого наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376 [4]. Перелік професій

оприлюднюється на офіційному веб-сайті Центру зайнятості. Програми підготовки пропонують навчання за 31 професією. Термін навчання до 10 місяців. Вартість навчання покривається за рахунок коштів Фонду соціального страхування.

Не дивлячись на роботу, що проводиться, проблема залишається дуже актуальною. Для вирішення питань, пов'язаних із зайнятістю жінок в Україні в умовах воєнного стану, на нашу думку, необхідно:

- проводити політику соціального забезпечення та соціальної допомоги з урахуванням соціальних інтересів і потреб різних категорій осіб як жінок, так і чоловіків;
- стимулювати роботодавців, замовників підготовки кадрів до залучення жінок (пільгове оподаткування);
- встановити квоту для жінок при створенні нових робочих місць на виробництві та у сфері послуг;
- підтримувати молодіжне підприємництво.

Проведений нами аналіз свідчить, що попри позитивні зміни, жінки при опануванні виробничих професій стикаються з труднощами, серед яких превалюють гендерні стереотипи про «чоловічі» професії, наявною є відсутність достатньої кількості наставниць та необхідність адаптації робочих місць до фізичних особливостей працівниць. Професійна освіта в Україні залишається недостатньо гнучкою та мало зорієнтованою на потреби жінок, особливо внутрішньо переміщених осіб, матерів та представниць старших вікових груп. Водночас міжнародний досвід свідчить, що саме гендерно-чутлива реформа професійної підготовки і навчання може стати ключовим рішенням до стійкого економічного відновлення.

Разом з тим, у нових соціально-економічних умовах, в умовах воєнного стану, трансформації ринку праці та галузей економіки, в Україні зростає актуальність публічного управління професійною підготовкою та навчанням жінок, оскільки підвищення конкурентоспроможності національної економіки неможливе без радикальних змін у відтворенні та ефективному використанні людської праці, інноваційному розвитку сфери зайнятості населення та надання освітніх послуг.

Насамперед, головними функціями органів публічного управління щодо здійснення політики професійної підготовки жінок в Україні є: визначення мети і завдань державного управління професійною підготовкою, навчанням та зайнятістю жінок; формування стратегії, поточних і довгострокових програм навчання жінок; координація інтересів всіх суб'єктів державного управління процесом навчання та зайнятості жінок; стимулювання процесів соціально-економічного розвитку для вирішення проблем навчання та зайнятості жінок; моніторинг і аналіз результатів політики професійного навчання жінок; контроль виконання визначених завдань.

Безумовно, суттєвого підсилення потребують такі функції публічного управління професійною підготовкою жіночого населення України в умовах воєнного стану, трансформації ринку праці та галузей економіки, як: формування пріоритетних напрямів регулювання ринку освітніх послуг та зайнятості жінок, складання прогнозу динаміки ринку праці; організація постійного моніторингу створення робочих місць для жінок; визначення обсягу і напрямів професійної підготовки жінок; створення повноцінної системи їх навчання і підвищення кваліфікацій впродовж всього трудового життя; створення і постійне оновлення в регіонах єдиної інформаційної бази про ринок праці, найбільш необхідні і прийнятні професії, можливості їх здобуття і працевлаштування.

Цілком очевидно, що потребує розроблення та впровадження дієвого механізму навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації жінок та достатнього рівня їх ресурсного забезпечення: правового, фінансового, адміністративного, організаційного, наукового, інформаційного щодо зайнятості жіночого населення в Україні в умовах воєнного стану та у поствоєнний період на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, здатних забезпечити збалансованість ринку праці та освітніх послуг, враховуючи значну кількість жінок, які стають головними годувальницями сімей, інтегруються в нові професійні сфери або повертаються до роботи після перерви, спричиненої війною.

Водночас слід зазначити, що в Україні впроваджується реформа освітньої галузі шляхом модернізації професійної освіти, однак проведені дослідження свідчать про відсутність цілеспрямованої гендерної аналітики в освітній політиці. Поширеною є проблема нестачі гнучких форм навчання, особливо для матерів і тих, хто вимушено переїхав у нові регіони та не має доступу до дитячих садків, транспорту або житла поруч, закладів та установ освіти.

Актуальним є також питання ресурсної забезпеченості закладів освіти та підготовки викладачів до роботи з жінками, які мають різний життєвий досвід, травматичні події та потребують психосоціальної підтримки.

Безперечно, у контексті післявоєнного відновлення Україна має унікальну можливість використати міжнародні практики для створення справді інклюзивної системи професійної освіти і навчання. Передусім, йдеться не лише про модернізацію матеріальної бази, а й про зміни у підходах – визнання різних життєвих траєкторій жінок, подолання стереотипів, врахування доглядового навантаження тощо.

Закономірно, що запровадження онлайн-курсів, модульного та вечірнього навчання, розвиток дуальної

освіти, створення освітньо-професійних маршрутів, що поєднують теорію з оплачуваною практикою, можуть суттєво змінити ситуацію з професійною підготовкою жінок в Україні в умовах воєнного стану, трансформації ринку праці та галузей економіки.

Законодавчі ініціативи, спрямовані на забезпечення рівних умов для жінок у професійному розвитку, мають суттєві недоліки, що ускладнюють їхнє практичне застосування. Відсутність дієвих механізмів реалізації, недостатня комунікаційна стратегія та слабе врахування міжнародного досвіду призводять до того, що рівноправність у професійній сфері залишається лише формально закріпленим принципом. Для реального покращення ситуації необхідно не лише розширювати доступ жінок до професійної освіти, а й забезпечувати їхній супровід на всіх етапах – від вибору професії до подальшого працевлаштування та професійного розвитку.

Також необхідна цілеспрямована інформаційна кампанія про можливості професійного навчання та перекваліфікації, особливо в регіонах з великою кількістю внутрішньо переміщених осіб.

Жінки, які залишилися в Україні, є потенційним ресурсом для відновлення економіки, і завдання держави – створити умови для його реалізації. Досвід Європейського Союзу та інших країн, які пережили військові конфлікти, свідчать про важливість розвитку системи професійної підготовки жінок. За наявності необхідних умов публічного управління професійною підготовкою, жінки можуть успішно інтегруватися в ринки праці, навіть у нетрадиційних галузях. Україна має шанс побудувати сучасну систему професійної освіти і навчання впродовж життя, яка стане рушієм не лише відновлення, а й гендерної рівності.

Узагальнюючи викладене, ми вважаємо, що у сучасному світі розвиток професійної освіти для жінок та залучення жінок до професійного навчання набуває стратегічного значення, адже жінки є важливими агентами змін у суспільстві, а тому конче необхідним є розроблення та реалізація державних механізмів забезпечення публічного управління професійною підготовкою жінок в Україні в умовах воєнного стану та у поствоєнний період, трансформації ринку праці та галузей економіки.

#### References

1. We are the global champion for gender equality. (n.d.). *unwomen.org*. Retrieved from: <https://www.unwomen.org> [in English].
2. Ukraine businesses hire more women and teens as labour shortages bite. (n.d.). *reuters.com*. Retrieved from: <https://www.reuters.com> [in English].
3. Постанова Кабінету Міністрів України Про реалізацію експериментального проєкту щодо організації професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недостатньо представлені від 15.11.2024 р. No. 1302 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the implementation of a pilot project to organize professional training for women for employment in areas where they have traditionally been underrepresented dated 15.11.2024 No. 1302]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/prnvxz> [in Ukrainian].
4. Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy Pro zatverdzhennia Pereliku terytorii, na yakykh vedutsia (velyisia) boiovi dii abo tymchasovo okupovanykh Rosiiskoiu Federatsiieiu vid 28.10.2025 r. No. 376 [Order of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine On approval of the List of territories in which hostilities are (were) being conducted or temporarily occupied by the Russian Federation dated 28.10.2025 No. 376]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.44

*Olha Cherniakova*

#### **CURRENT ISSUES OF PUBLIC MANAGEMENT AND VOCATIONAL TRAINING OF WOMEN IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES AND THREATS**

*The current issues of public management of professional training for women in Ukraine under martial law, transformation of the labor market and sectors of the economy, and formation of priority areas for regulating the market of educational services and women's employment are considered.*

*The need to develop a mechanism for improving the professional training and employment of the female population in Ukraine under martial law and in the post-war period was emphasized at the national, regional and local levels, capable of ensuring a balanced labor market and educational services, taking into account the significant number of women who become the main breadwinners of their families, integrate into new professional fields or return to work after a break caused by the war.*

---

**Keywords:** *mechanisms, state policy, public administration, professional training, martial law, post-war period, labor market, educational services market, unemployment, women's education, employment.*

**Відомості про авторів / Information about the authors**

Ольга Чернякова, аспірантка кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна. E-mail: [cherniakovaolha1@gmail.com](mailto:cherniakovaolha1@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2040-6144>.

Olha Cherniakova, PhD-student of the Department of Public Administration and Project Management of the Educational and Research Institute of Management and Psychology SIHE «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine. E-mail: [cherniakovaolha1@gmail.com](mailto:cherniakovaolha1@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2040-6144>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.45

Дмитро Місюр'юв

## ПУБЛІЧНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ: ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ ТА ПОРІВНЯЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

У тезах розглянуто інституційні механізми діяльності державних інвестиційних інституцій України, Польщі, Німеччини та Іспанії, а також їхній вплив на формування ефективної інвестиційної політики держави. Показано, що в умовах післявоєнної трансформації України питання узгодженості та результативності інвестиційних інституцій має стратегічне значення. Порівняльний аналіз моделей KfW, BGK, PAIH та ICO виявив переваги централізованого управління, фінансової автономії та прозорі координатії між державою і бізнесом. Зроблено висновок про доцільність створення в Україні Національного інвестиційного агентства (НІА) або державного банку розвитку з механізмами гарантій, співфінансування та випуску «зелених» облігацій. Реалізація запропонованих підходів сприятиме інтеграції України до європейського фінансового простору та підвищенню її інвестиційної привабливості.

**Ключові слова:** інвестиційні інституції, державна інвестиційна політика, банк розвитку, публічно-приватне партнерство, інвестиційна привабливість, міжнародний досвід, інституційна реформа, сталий розвиток, фінансові інструменти, Національне інвестиційне агентство.

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та посилення конкуренції за інвестиційні ресурси саме ефективність діяльності державних інвестиційних інституцій визначає спроможність національної економіки до стійкого розвитку [1]. Для України, яка перебуває в стані післявоєнної трансформації, питання інституційного забезпечення інвестиційної політики набуває особливої ваги, оскільки від нього залежить не лише обсяг залученого іноземного капіталу, але й структурна модернізація економіки та подальша інтеграція до європейського економічного простору. Інвестиційні інституції держави охоплюють систему органів, агентств, фондів і державних банків розвитку, які виконують функції залучення, адміністрування, гарантування та моніторингу інвестиційних потоків [4]. У зарубіжній практиці подібні структури формують ядро публічної інвестиційної політики, забезпечуючи взаємодію між урядом, бізнесом і міжнародними фінансовими організаціями. У цьому контексті особливий інтерес становить досвід Польщі, Німеччини та Іспанії – країн, які пройшли шлях від централізованого управління економікою до інституційно зрілих ринкових систем і сформували ефективні інвестиційні архітектури.

Наукові дослідження останніх років (О. Карінцева, В. Антоненко, А. Григоренко, J. Stiglitz, R. Hausmann та ін.) підкреслюють, що ключовим чинником інвестиційної спроможності держави є узгодженість між публічними інститутами та ринковими механізмами. Державна участь у капіталовкладеннях не повинна заміщати приватний сектор, а навпаки – виступати каталізатором інвестиційної активності через механізми державно-приватного партнерства, податкові стимули, гарантійні програми та розвиток інфраструктури підтримки бізнесу [1; 2]. У межах європейської інтеграції концепція «promotional banking» – банків розвитку, які діють від імені держави, – стала визначальним інструментом підтримки національних економік. Такі інституції забезпечують не лише кредитування підприємств, а й реалізацію довгострокових соціально-економічних програм, у тому числі «зеленого» переходу та цифрової трансформації. Для України вивчення цих моделей є необхідною умовою розробки дієвого механізму післявоєнного інвестиційного відновлення [1; 4].

Німеччина. Система державних інвестиційних інституцій у Німеччині має багаторівневу структуру, центральним елементом якої є державний банк розвитку Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) [7]. Створений у 1948 році, KfW реалізує програми фінансування малого та середнього бізнесу, інноваційних проєктів, енергетичного переходу (Energiewende) та цифровізації. Діяльність банку координується з федеральними міністерствами, а отримані прибутки реінвестуються у соціальні, освітні та екологічні проєкти. За даними звіту KfW за 2023 рік, понад 38% портфеля програм становили «зелені» інвестиції, що робить його еталоном сталого державного фінансування.

Польща. В інституційній структурі Польщі провідне місце посідає Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK),

який виконує функції національного банку розвитку. З 2015 року ВГК адмініструє «Фонд розвитку польської економіки», спрямований на модернізацію регіонів, інновації та підтримку підприємництва. Паралельно діє Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH) – інституція, яка супроводжує іноземних інвесторів, проводить ринкові дослідження та забезпечує промоцію Польщі як інвестиційного хабу Центральної Європи [8]. Високий рівень координації між ВГК, PAIH та приватним сектором забезпечив Польщі лідерські позиції в регіоні за обсягом залучених прямих іноземних інвестицій після 2018 року.

Іспанія. Особливого значення заслуговує діяльність Instituto de Crédito Oficial (ICO) – державної кредитної установи, підпорядкованої Міністерству економіки Іспанії. ICO функціонує як національний промоційний банк, поєднуючи пряме кредитування, адміністрування спеціальних програм (для МСП, «зелених» проєктів, інтернаціоналізації бізнесу) та венчурне фінансування через підрозділ Axis. У 2023-2024 роках ICO профінансував значні програми сталого розвитку, цифровізації та експорту. Його гнучкість проявляється у здатності оперативного перерозподіляти ресурси під час економічних криз, співфінансувати програми ЄІБ та випускати «зелені» й соціальні облігації.

В Україні формування системи державних інвестиційних інституцій відбувається поступово, у процесі адаптації до європейських підходів. Центральну роль відіграє офіс із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest, який виконує функції супроводу інвесторів за принципом «єдиного вікна». Офіс забезпечує комунікацію між бізнесом і державними структурами, проводить аналітику секторів та бере участь у підготовці проєктів відповідно до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями». Проте його діяльність має консультативно-просувальний характер, що обмежує можливості впливу на фінансову політику та регіональний розподіл ресурсів. Паралельно діє Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який фінансує проєкти територіальних громад за рахунок коштів державного бюджету. У 2025 році було удосконалено нормативну базу ДФРР, однак відсутність довгострокового фінансового планування та низька прозорість у відборі проєктів продовжують стримувати його ефективність. Система розподілу повноважень між UkraineInvest, ДФРР, Міністерством економіки, Міністерством фінансів та обласними адміністраціями залишається розбалансованою, що створює фрагментацію і дублювання функцій [2; 3].

Основними бар'єрами для розвитку інституційної інвестиційної системи України є:

- законодавча нестабільність (часті зміни правил гри для інвесторів, зокрема податкових пільг і механізмів ДПП);
- фінансова обмеженість (недостатнє та неритмічне бюджетне фінансування програм);
- відсутність централізованого аналітичного та гарантійного центру;
- низький рівень координації між центральними та регіональними органами влади.

Міжнародні організації (ОЕСД, ЄБРР, Світовий банк) у своїх оглядах рекомендують Україні посилити інституційний компонент державної інвестиційної політики шляхом створення єдиного державного промоційного банку розвитку або інтегрованого агентства з розширеними фінансовими повноваженнями [10]. Це дозволить не лише залучати капітал, але й забезпечувати системну оцінку ефективності проєктів та їх відповідності державним пріоритетам.

На основі порівняльного аналізу [7–9] пропонується низка рекомендацій щодо розбудови ефективної системи державних інвестиційних інституцій в Україні.

1. Створення Національного інвестиційного агентства (НІА) або державного банку розвитку.

Необхідно створити інтегрований орган, який поєднає стратегічне планування, аналітику, адміністрування державних гарантій, управління проєктами державно-приватного партнерства, а також координацію міжнародного співфінансування (ЄІБ, ЄБРР, MIGA). Такий орган має діяти за моделлю KfW (Німеччина) та ICO (Іспанія), із прозорою системою корпоративного управління, незалежним наглядовим комітетом і механізмами рекапіталізації. Його фінансовий мандат має включати можливість гарантування, кредитування та управління фондами спеціального призначення.

2. Фінансові інструменти нового покоління.

Доцільно впровадити три базові фінансові механізми:

- Фонд державних гарантій, який покриватиме частину ризиків приватних інвесторів у стратегічних секторах (енергетика, інфраструктура, технології);
- Система співфінансування (co-financing), що забезпечуватиме об'єднання ресурсів держави, міжнародних донорів та приватного бізнесу;
- «Зелені» та соціальні облігації, випущені під егідою агентства, для фінансування проєктів у сфері екології, освіти, медицини, цифрової трансформації [9; 10].

Усі інструменти повинні супроводжуватися чіткими критеріями відбору, публічною звітністю та зовнішнім аудитом.

3. Регіональні інвестиційні хаби та PPP-інфраструктура.

Пропонується розбудувати мережу регіональних хабів на базі ДФРР та обласних адміністрацій, які виконуватимуть функції підготовки інвестиційних проєктів, тендерного супроводу, технічної допомоги та навчання місцевих команд управління. Ключовим завданням стане запровадження уніфікованих PPP-контрактів та спрощеної процедури узгодження стратегічних інвестицій (fast-track) [5].

4. Інтеграція з міжнародними фінансовими інституціями.

Варто офіційно закріпити формат співпраці НІА з міжнародними банками: ЄІБ, ЄБРР, МФК, MIGA. Це дозволить знизити політичні ризики, забезпечити технічну експертизу та відповідність проєктів принципам ESG. Водночас необхідно створити публічний реєстр проєктів із відкритими даними про джерела фінансування, строки та ефективність реалізації.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що інституційна архітектура державних інвестиційних інституцій в Україні потребує системного оновлення. Порівняння з досвідом Німеччини, Польщі та Іспанії доводить, що ключем до успіху є створення централізованої, фінансово спроможної структури з чіткою координацією між центральними та регіональними рівнями управління.

Пропонується трирівнева дорожня карта реалізації:

Етап 1 (6-12 місяців): розроблення концепції НІА або реформування існуючого держбанку розвитку; підготовка законодавчих змін щодо гарантійного фонду, запуск пілотних регіональних хабів.

Етап 2 (12-36 місяців): формування фонду гарантій, випуск перших серій «зелених» облігацій, укладання угод з міжнародними партнерами, запровадження системи моніторингу ефективності.

Етап 3 (36+ місяців): масштабування програм, повна інтеграція у європейську інвестиційну екосистему, незалежна оцінка ефективності за показниками IRR, створені робочі місця та залучені приватні інвестиції.

Критеріями пріоритетності інвестиційних проєктів мають стати стратегічна значущість, мультиплікативний ефект, відповідність стандартам сталого розвитку (ESG), а також наявність приватного або міжнародного співфінансування. Водночас необхідно забезпечити стабільність судової, податкової та регуляторної систем – як передумову для передбачуваного інвестиційного клімату [1; 9].

Проведене дослідження підтверджує, що створення дієвих інституцій залучення інвестицій є критичною умовою економічного відновлення України у післявоєнний період. Порівняльний аналіз моделей Польщі, Німеччини та Іспанії засвідчує, що ефективна інвестиційна політика держави базується на таких системних принципах:

- інституційна централізація – наявність одного або кількох потужних органів, які виконують координуючу роль і гарантують узгодженість дій уряду, бізнесу та міжнародних партнерів;
- фінансова автономність – забезпечення довгострокового капіталу через державні банки розвитку, фонди гарантій та ринкові інструменти (облігації, PPP, гранти);
- операційна прозорість – публічний облік проєктів, відкриті критерії відбору, незалежний аудит;
- адаптивність – здатність інституцій швидко реагувати на кризові ситуації (як у випадку ІСО під час пандемії COVID-19 або енергетичних шоків у ЄС).

Для України важливо не лише механічно копіювати зарубіжні моделі, а створити власну гібридну архітектуру – Національне інвестиційне агентство (НІА), яке поєднуватиме риси банку розвитку, агентства підтримки інвесторів та координаційного центру між урядом і міжнародними фінансовими організаціями. Його головним завданням має стати мобілізація внутрішнього та зовнішнього капіталу для реалізації проєктів із високим соціально-економічним ефектом.

Досвід Іспанії (ICO) та Німеччини (KfW) показує, що ефективна діяльність промоційних банків можлива лише за умов чіткої політичної волі, стабільного законодавчого середовища та професійної управлінської автономії. Тому реформування українських інвестиційних інституцій має супроводжуватися законодавчими змінами, спрямованими на посилення корпоративної відповідальності, прозорості та професійного менеджменту у сфері публічних фінансів [1; 10].

У ширшому контексті розбудова сучасної інституційної інфраструктури для залучення інвестицій є не лише економічним завданням, а й елементом національної безпеки. Успішна реалізація таких реформ здатна забезпечити Україні сталу макроекономічну стабільність, підвищити довіру міжнародних партнерів і створити передумови для сталого відновлення країни на принципах публічно-приватного партнерства, інноваційності та зеленої економіки.

## References

1. Misiurov, D. (2025). Determinanty investytsiinoi pryvabyvosti Ukrainy v konteksti hlobalnoi ekonomichnoi turbulentsnosti [Determinants of investment attractiveness of Ukraine in the context of global economic turbulence]. *Publitchne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 27, (pp. 180-210). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.08> [in Ukrainian].

2. Karintseva, O.I. (2022). Investytsiina polityka derzhavy: teoretychni zasady ta mekhanizmy realizatsii [State investment policy: theoretical principles and mechanisms of implementation]. *Ekonomika i derzhava – Economics and State*, 4, (pp. 12-17) [in Ukrainian].
3. Antonenko, V.H. (2023). Instytutsiine zabezpechennia investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Institute of investment activity security in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State administration and local self-government*, 2, (pp. 45-53) [in Ukrainian].
4. Hryhorenko, A.V. (2024). Publichne upravlinnia investytsiiamy u pisliavoiennii ekonomitsi Ukrainy [Public investment management in the post-war economy of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economics*, 6 [in Ukrainian].
5. Stiglitz, J.E. (2019). *The Role of the State in Promoting Development*. Oxford University Press [in English].
6. Hausmann, R., & Rodrik, D. (2003). Economic Development as Self-Discovery. *Journal of Development Economics*, (Vol. 72(2)), (pp. 603-633) [in English].
7. Annual Report 2023. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe. (n.d.). (2024). [www.kfw.de](https://www.kfw.de). Retrieved from: <https://www.kfw.de/About-KfW/Reporting-Portal/Reporting-2023/> [in English].
8. Doing business in Poland. Warsaw. (n.d.). (2024). [www.paih.gov.pl](http://www.paih.gov.pl). Retrieved from: <https://surl.lt/iaesv> [in English].
9. Annual Report 2024. (n.d.). (2024). [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es). Retrieved from: <https://surl.li/adwtog> [in English].
10. OECD Science, Technology and Innovation Policy Database. (n.d.). (2023). [stip.oecd.org](http://stip.oecd.org). Retrieved from: <https://stip.oecd.org> [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.45

Dmytro Misiurov

**PUBLIC INVESTMENT POLICY OF THE STATE: INSTITUTIONAL MODELS AND COMPARATIVE ASPECTS OF DEVELOPMENT**

*The theses consider the institutional mechanisms of the activities of state investment institutions of Ukraine, Poland, Germany and Spain, as well as their impact on the formation of an effective investment policy of the state. It is shown that in the conditions of the post-war transformation of Ukraine, the issue of coherence and effectiveness of investment institutions is of strategic importance. A comparative analysis of the KfW, BGK, PAIH and ICO models revealed the advantages of centralized management, financial autonomy and transparent coordination between the state and business. A conclusion is made on the feasibility of creating a National Investment Agency (NIA) or a state development bank in Ukraine with mechanisms of guarantees, co-financing and the issuance of «green» bonds. The implementation of the proposed approaches will contribute to the integration of Ukraine into the European financial space and increase its investment attractiveness.*

**Keywords:** investment institutions, state investment policy, development bank, public-private partnership, investment attractiveness, international experience, institutional reform, sustainable development, financial instruments, National Investment Agency.

**Відомості про автора / Information about the author**

Дмитро Місюр'юв, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [misyuryov.d@gmail.com](mailto:misyuryov.d@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4647-7304>.

Dmytro Misiurov, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [misyuryov.d@gmail.com](mailto:misyuryov.d@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4647-7304>.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.46

Гліб Іваненко

## ОСНОВНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

*В тезах розглядаються основні світові тенденції у сфері охорони здоров'я, серед яких: глобальне старіння населення, зростання неінфекційних захворювань, цифровізація медичних послуг, покращення безпеки та акцент на справедливості у доступі до медичної допомоги. Аналізуються виклики, що виникають у зв'язку з цими тенденціями, а також представлені приклади ефективних стратегій із різних країн світу, які сприяють підвищенню якості та доступності охорони здоров'я. Підкреслюється важливість міжнародного співробітництва і впровадження інновацій для забезпечення стійкості систем охорони здоров'я у сучасних глобалізаційних умовах.*

**Ключові слова:** охорона здоров'я, глобалізація, глобальне старіння, цифрові технології, телемедицина, профілактика, громадське здоров'я, міжнародне співробітництво.

У сучасному світі система охорони здоров'я зазнає глибоких трансформацій, спричинених як викликами, так і новими можливостями. Серед основних викликів – демографічні зміни, зростання хронічних захворювань, екологічні загрози та технологічні ризики. Водночас активно розвиваються напрямки цифрової медицини, персоналізованого лікування та глобальної співпраці. Це відкриває нові шляхи для підвищення ефективності, доступності та якості медичних послуг. Такий динамічний контекст зумовлює актуальність дослідження світових тенденцій у сфері охорони здоров'я.

По-перше, суттєва проблема глобального старіння людства, яке є однією з найбільш значущих демографічних трансформацій сучасності. За даними ООН, частка населення старше 60 років у світі невідмінно зростає і до 2050 року досягне приблизно 22% [5]. Цей процес значно ускладнює надання медичної допомоги, оскільки старші вікові групи мають високу поширеність хронічних захворювань, що потребують комплексного та тривалого лікування. В руслі вказаного варто згадати Японію, країну з найбільшим відсотком людей похилого віку, державна система охорони здоров'я якої зазнала значних реформ. Як наслідок країна вдалася до запровадження системи довготривалого догляду (Long-Term Care Insurance), яка орієнтована на підтримку літніх людей у повсякденному житті. Такі дії дозволили зменшити навантаження на традиційну систему охорони здоров'я та сприяти інтеграції соціальних і медичних послуг. Щодо України, то станом на 2025 рік, майже 25% населення України – люди віком старше 60 років [3]. Уряд розпочав реалізацію проектів у сфері довготривалого догляду, зокрема в рамках підтримки ЄС. Наприклад, пілотні проекти у Львівській, Вінницькій та Полтавській областях спрямовані на створення мультидисциплінарних команд, які забезпечують медико-соціальний супровід літніх людей на дому. Варто наголосити, що проблема старіння людства – є довготривалою тенденцією глобального рівня, вирішити яку намагаються практично всі країни світу.

По-друге, зростання неінфекційних захворювань, зокрема: серцево-судинних хвороб, діабету, раку та хронічних респіраторних хвороб, що залишаються провідною причиною смертності у світі. За прогнозами ВООЗ, до 2048 року НІЗ будуть відповідальні за близько 86% усіх смертних випадків [7]. Це вимагає зміщення акценту систем охорони здоров'я з екстреної допомоги на профілактику та раннє виявлення хвороб. Показовим в цьому плані є досвід Канади, яка вдалася до активного впровадження політики профілактики хронічних захворювань через програми пропаганди здорового способу життя, контролю над тютюнопалінням, збільшення фізичної активності та покращення харчування населення. Вказані дії допомогли знизити тягар НІЗ на систему охорони здоров'я. Щодо України, то НІЗ становлять більше 80% смертності в Україні, найбільш поширені – серцево-судинні захворювання. Держава впровадила програму «Доступні ліки», яка забезпечує безкоштовні або частково компенсовані ліки для хворих на гіпертонію, діабет 2 типу, бронхіальну астму тощо. Також у 2021-2023 роках були проведені кампанії зі скринінгу артеріального тиску та рівня глюкози у крові у громадах [9].

По-третє, поширення цифровізації та телемедицини. Цифрові технології трансформують сферу охорони здоров'я, розширюючи можливості доступу до медичних послуг, особливо у віддалених регіонах, та

підвищуючи ефективність лікування. Телемедицина, штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data) і мобільні додатки дозволяють моніторити пацієнтів, діагностувати захворювання і планувати лікування з меншою кількістю фізичних візитів [8]. Зауважимо, що пандемія COVID-19 значно прискорила впровадження телемедицини у США. За 2020-2021 роки кількість телемедичних консультацій зросла більш ніж у 20 разів [2]. Системи штучного інтелекту застосовують для аналізу медичних зображень та прогнозування розвитку хвороб, що допомагає лікарям у прийнятті рішень. В нашій державі було запроваджено систему eHealth, яка забезпечує електронні медичні записи, рецепти, направлення та декларації з лікарем. Також у відповідь на COVID-19 МОЗ впровадило телемедичні консультації, особливо для пацієнтів із хронічними захворюваннями. В 2022-2023 рр., завдяки підтримці міжнародних партнерів, розгорнуто телемедичну інфраструктуру у прифронтових та деокупованих регіонах (наприклад, Харківська область).

По-четверте, посилення акценту на справедливості у доступі до охорони здоров'я. Забезпечення рівного доступу до медичних послуг є викликом для багатьох країн. Соціально-економічні, географічні та культурні бар'єри часто обмежують можливості окремих груп населення отримувати якісну допомогу. Наприклад, в Німеччині на державному рівні діють програми підтримки мігрантів, включаючи медичний переклад, культурно-орієнтоване консультування та спеціалізовані служби охорони психічного здоров'я. Це сприяє зменшенню дискримінації і покращенню здоров'я вразливих груп. Також важливим є поліпшення якості послуг для людей з інвалідністю. За оцінками ВООЗ, у 2021 р. понад 1,3 мільярда людей у світі мали інвалідність, що часто супроводжується бар'єрами у доступі до охорони здоров'я [4]. Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 р., особлива увага приділяється доступу до медичних послуг для ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю та мешканців деокупованих територій. Функціонує гаряча лінія психологічної підтримки, мобільні клініки, розгорнуто інклюзивні медичні кабінети (наприклад, у Львові, Києві, Дніпрі). Крім того, МОЗ у партнерстві з міжнародними організаціями (ВООЗ, USAID) реалізує проекти з медичної підтримки жінок і дітей у важкодоступних громадах [6].

По-п'яте, особлива увага щодо профілактики та стану громадського здоров'я. Сучасні тенденції зміщують акцент з лікування хвороб на їх профілактику та зміцнення систем громадського здоров'я. Це включає вакцинацію, просвітницькі кампанії, заходи зі зниження шкідливих факторів (куріння, нездорове харчування). Варто згадати досвід Ізраїлю, в якому система громадського здоров'я є прикладом інтегрованої моделі, що включає профілактику, швидке реагування на епідемії та комплексну систему електронних медичних записів, що допомагає ефективно управляти ресурсами. В нашій державі Центр громадського здоров'я (ЦГЗ) координує вакцинацію, програми з боротьби з курінням, зниження вживання алкоголю та популяризації здорового способу життя. В 2022-2023 рр. проведено кампанії з вакцинації проти COVID-19, поліомієліту та кору, особливо серед дітей і переселенців. Також реалізується пілотна програма скринінгу онкозахворювань (рак шийки матки та молочної залози) [10].

Таким чином, незважаючи на значний прогрес у розвитку медичної інфраструктури, вдосконаленні методів лікування та підвищенні доступності медичних послуг, багато країн усе ще стикаються з численними викликами у забезпеченні рівного доступу до якісної охорони здоров'я. Серед основних проблем – соціальна нерівність, недостатнє фінансування, нестача кваліфікованих медичних кадрів, а також обмежений доступ до сучасних технологій у сільських та віддалених регіонах. У сучасному світі зростає глобальна взаємозалежність систем охорони здоров'я, що особливо яскраво проявилось під час пандемії COVID-19. Цей досвід засвідчив необхідність тіснішої співпраці між країнами, обміну інформацією, спільного фінансування наукових досліджень та розробки глобальних стратегій реагування на загрози. Такі виклики, як пандемії, зміна клімату, зростання кількості неінфекційних захворювань та загроза антимікробної резистентності, не мають кордонів, а отже – вимагають колективної дії. У цьому контексті надзвичайно важливо впроваджувати інноваційні технології – телемедицину, штучний інтелект, електронні медичні записи, а також розвивати системи раннього виявлення та профілактики захворювань. Водночас необхідно забезпечити справедливий розподіл цих технологій, щоб усі верстви населення могли користуватися перевагами сучасної медицини. Отже, майбутнє охорони здоров'я залежить не лише від технологічного прогресу, а й від політичної волі, солідарності між державами та зосередженості на довгострокових, стійких рішеннях. Побудова інклюзивних, ефективних і стійких систем охорони здоров'я є спільним завданням для всього людства.

#### References

1. World Health Organization. (2023). *Global Health Estimates 2023: Deaths by Cause, Age, Sex, by Country and Region*. Geneva: WHO [in English].
2. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). *World Population Ageing 2022*. New York: UN [in English].
3. World Health Organization. (2023). *Global Status Report on Road Safety 2021*. Geneva: WHO [in English].

4. World Health Organization. (2023). *Resolution WHA76.12: Global drowning prevention*. Geneva: WHO [in English].
5. Canadian Chronic Disease Prevention Alliance. (2022). *Strategies to Reduce the Burden of Chronic Disease in Canada*. Ottawa: CCDPA [in English].
6. Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan. (2021). *Long-Term Care Insurance System in Japan*. Tokyo: MHLW [in English].
7. German Federal Ministry of Health. (2021). *Healthcare Access for Migrants in Germany*. Berlin: BMG [in English].
8. Israel Ministry of Health. (2022). *Integrated Public Health Strategies*. Jerusalem: MOH [in English].
9. U.S. Department of Health and Human Services. (2021). *Telehealth Expansion During COVID-19*. Washington, D.C.: HHS [in English].
10. European Commission. (2022). *Road Safety Statistics and Policy*. Brussels: EC [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.46

*Hlib Ivanenko*

### **MAJOR GLOBAL TRENDS IN HEALTHCARE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

*The abstracts examine the main global trends in health care, including: global population aging, the growth of noncommunicable diseases, digitalization of health services, improved safety, and an emphasis on equity in access to health care. The challenges arising from these trends are analyzed, and examples of effective strategies from different countries of the world that contribute to improving the quality and accessibility of health care are presented. The importance of international cooperation and the introduction of innovations to ensure the sustainability of health care systems in modern globalization conditions is emphasized.*

**Keywords:** *health care, globalization, global aging, digital technologies, telemedicine, prevention, public health, international cooperation.*

#### **Відомості про авторів / Information about the authors**

Гліб Іваненко, лікар Одеської клінічної лікарні на залізничному транспорті, магістр з публічного управління закладами охорони здоров'я, м. Одеса, Україна. E-mail: [glib66770@gmail.com](mailto:glib66770@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1088-3531>.

Hlib Ivanenko, Doctor of Odessa Clinical Hospital on Railway Transport, Master of Public Administration of Healthcare Institutions, Odessa, Ukraine. E-mail: [glib66770@gmail.com](mailto:glib66770@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1088-3531>.

© Г. Іваненко

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.47

Роман Кецкало

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ У БОРОТБІ З КОРУПЦІЄЮ

*У матеріалах висвітлено роль штучного інтелекту у процесі запобігання корупції, показано як переваги так і застереження від цього процесу в умовах глобальних цифрових трансформацій що нині торкаються багатьох сфер життєдіяльності суспільства.*

**Ключові слова:** штучний інтелект, корупція, антикорупційні заходи, цифровий розрив, інструменти, цифрова політика.

Досі велика увага в політиці та практиці була зосереджена на «класичних» антикорупційних інструментах - від дотримання вимог до соціальної відповідальності. Але існує також ряд вторинних сфер застосування, де нові дані свідчать про зростаючий вплив та майбутньому високому потенціалі використання штучного інтелекту у боротьбі з корупцією.

Захист від «захоплення політики» та сприяння інклюзивній участі системи боротьби з корупцією та доброчесністю часто прагнуть протидіяти ризикам захоплення політики корисливими інтересами за допомогою різних типів систем публічних консультацій, участі та зворотного зв'язку [1].

Однак у багатьох контекстах такі механізми стали майже неможливими для управління, адже електронні формати подання заявок збільшили кількість відгуків та коментарів. Деякі з них є масово організованими, а механізми все частіше стають об'єктами спроб маніпулювання з боку особливих інтересів або пропагандистських суб'єктів.

Наведемо декілька яскравих прикладів, так бюро фінансового захисту споживачів США отримує понад 1 мільйон коментарів щорічно; публічні консультації щодо нової чилійської конституції зібрали понад 280 тисяч окремих коментарів, які довелося кодувати вручну за дуже короткий проміжок часу; консультації ЄС щодо майбутнього Європи зібрали понад 50 тис. учасників та 17 тис. ідей, які консалтингові фірми узагальнили у довгі звіти і т.д.

Такі «мега-консультації» зазвичай стикаються з двома основними проблемами залежно від їхніх головних цілей:

1. «Виклик копиці сіна» – знайти невелику кількість коментарів, які містять дуже високу інформаційну цінність, серед потоку низькоякісних матеріалів.

2. «Виклик лісу» – виявити, об'єднати та чисельно зважити подібні занепокоєння та думки для загального огляду стану громадських настроїв.

Здатність штучного інтелекту класифікувати та узагальнювати дуже великі обсяги тексту природною мовою пропонує способи вирішення цих проблем та зробити процеси змістовними та ефективними.

І знову приклад: програмна платформа Consul Democrasu використовується понад 300 містами та організаціями по всьому світу для допомоги у виконанні цих завдань. Її рання версія, вперше розроблена в Мадриді, залучила понад 26тисяч пропозицій. Без використання штучного інтелекту трудомістке узагальнення та консолідація інформації означали що лише дві пропозиції досягли порогу для розгляду міською радою. Нова версія платформи, що підтримується штучним інтелектом, дозволяє набагато краще шукати та консолідувати подібні результати. Загалом, такі системи зведення результатів консультацій на базі штучного інтелекту стають кращими. Системи штучного інтелекту також демонструють свою корисність у допомозі модерувати процеси (обговорення) або переговори, які раніше були заблоковані опозицією. Проте штучний інтелект продовжує стикатися з проблемами, особливо щодо додатків, написаних не англійською мовою.

Також системи штучного інтелекту демонструють свою користь у допомозі модерувати переговорні процеси і це є гарною ознакою для штучного інтелекту, який допомагає у дуже специфічних ситуаціях для вирішення деяких важливих проблем, що впливають на механізми участі та обговорення. Штучний інтелект також може допомогти гарантувати, що життєво важливі основи інклюзивного управління не будуть обмежені тими, хто

---

має особливі інтереси, або має фінансові важелі впливу.

Оскільки використання штучного інтелекту в боротьбі з корупцією все більше переходить від етапу перевірки концепції та експериментування до більш зрілого та прагматичного етапу впровадження, існує низка наслідків для донорів та політиків.

Нині має підтвердження необхідність вирішення проблем цифрового розриву, адже високі витрати та неграмотність можуть перешкоджати деяким групам отримувати доступ до інформаційно-комунікаційних технологій та отримувати від них справедливу користь. Це включає різні країни, гендерні, етнічні чи соціально-економічні бар'єри. Ці відмінності ще більше посилюються штучним інтелектом, що призводить до кумулятивного цифрового розриву. На жаль, цю нерівність можна легко приховати через видимість нейтральності, яка оточує штучний інтелект та його статистичні підходи [1].

Не менш проблематичним є той факт, що лише приблизно 22% фахівців зі штучного інтелекту є жінками. Крім того, маргіналізовані спільноти мають низьке представництво в цифровій сфері, або ж вони можуть мати непропорційно високу видимість щодо конкретних несприятливих подій (наприклад, більша поширеність у статистиці злочинності через більшу увагу поліції).

Ці спотворення означають, що для цих конкретних груп доступно менше високоякісних даних для навчання. Це може призвести до систем штучного інтелекту, які, ймовірно, даватимуть більше помилкових, часто упереджених результатів. Наприклад, системи підтримки рішень на основі штучного інтелекту при наймі персоналу можуть відтворювати гендерну нерівність, якщо спиратися на застарілі дані, які мають зсув в бік найму та просування кандидатів-чоловіків. Тому цілеспрямована підтримка донорів та мобілізація інвестицій і партнерств для подолання критичних вимірів цифрового розриву повинні займати важливе місце в порядку денному цифрової політики. Ці ініціативи можуть бути втілені в Глобальному цифровому договорі який спрямований на регулювання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), з метою забезпечення їхньої користі для всіх, подолання цифрового розриву, захисту прав людини та сприяння сталому розвитку до 2030 року, до якого світова спільнота доєдналась в середині 2024 року.

Штучний інтелект також може служити інтегративним інструментом, який може допомогти діставати інформацію з різномірних та негармонізованих інформаційних сховищ у великих масштабах. Наприклад, у Вірменії штучний інтелект використовується для ефективнішої перевірки декларацій про активи посадовців. У Чехії штучний інтелект допомагає виявляти довгі ланцюжки політичних зв'язків з фінансами та відкривати дані про власність [1].

Серед інших переваг функцій штучного інтелекту є можливість допомогти поєднати різні ініціативи щодо розкриття інформації, прозорості та відкритих даних. Ця технологія може вивести сукупну цінність цих пулів даних на новий рівень для аналізу та моніторингу боротьби з корупцією. Для цього потрібні міжпрактикуючі мережі, які можуть допомогти побудувати країни - донори що зацікавлені у запровадженні цих інструментів. В той же час це також вимагає постійних інвестицій у адвокацію ініціатив щодо прозорості та підтримки високоякісних, неупереджених, відкритих урядових та відкритих репозиторіїв даних, корисність яких значно посилиться завдяки штучному інтелекту. Якщо побоювання щодо порушення нормативних положень можуть затримати такі інвестиції, державні донори можуть розглянути допомогу у створенні експериментальних програм, так званих «пісочниця», де такі взаємопов'язані програми можна буде протестувати під належним контролем.

Обмежена доступність неупереджених навчальних даних є одним з основних обмежень для повного використання потенціалу штучного інтелекту, включаючи його застосування в боротьбі з корупцією. Наприклад, у дистанційному зондуванні велика кількість даних моніторингу контрастує з нестачею наземних перевірених навчальних даних. Цільова підтримка для створення специфічних, відкрито доступних навчальних даних у тісній консультації з професійною спільнотою боротьби з корупцією може допомогти розкрити цей потенціал.

Іншим не менш важливим напрямком є створення ресурсів та інфраструктури для оскарження несправедливих результатів штучного інтелекту. Враховуючи масштаби діяльності систем штучного інтелекту, неминуче, що навіть за оптимальних умов штучний інтелект створюватиме велику абсолютну кількість хибних або негативних результатів у питаннях антикорупційного скринінгу – тобто громадян помилково звинувачуватимуть у шахрайстві, позбавляють банківських рахунків, та соціальних виплат, на які вони мають право, тощо. Тобто особи, що перебувають у незаможному становищі, частіше постраждають і менш схильні збирати ресурси для оскарження таких рішень. Подолання негативних наслідків штучного інтелекту в цих сферах означатиме підтримку постраждалих осіб шляхом нарощування практичних можливостей, допомоги їм у поданні ефективних скарг та, за потреби, порушення судових справ. Це можна найпродуктивніше доповнити інвестуванням в аналітичні інструменти та системи оцінювання, які допоможуть визначити, коли і як штучний інтелект не спрацьовує та створює упереджені та помилкові результати.

---

**References**

1. Globalnyi tsyfrovyy dohovir [Global Digital Compact]. (n.d.). [www.un.org](http://www.un.org). <https://www.un.org/ua/summit-of-the-future/global-digital-compact> [in Ukrainian].

**DOI 10.34132/mspc2025.02.13.47**

**Roman Ketskalo**

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE: NEW OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN FIGHTING CORRUPTION**

*The materials highlight the role of artificial intelligence in the process of preventing corruption, showing both the advantages and warnings of this process in the context of global digital transformations that currently affect many areas of society.*

**Keywords:** *artificial intelligence, corruption, anti-corruption measures, digital divide, tools, digital policy.*

**Відомості про автора / Information about the author**

Роман Кецкало, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: [rketskalo@gmail.com](mailto:rketskalo@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7601-4689>.

Roman Ketskalo, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: [rketskalo@gmail.com](mailto:rketskalo@gmail.com), orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7601-4689>.

© Р. Кецкало

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.

*Наукове видання*

**МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ  
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**

**MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF  
PETRO MOGYLA BLACK**

**Матеріали XXVIII Всеукраїнської щорічно науково-  
практичної конференції  
«МОГИЛЯНСЬКІ ЧИТАННЯ – 2025: досвід та тенденції  
розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та  
регіональний аспекти»**

**№ 2(1), 2025**

**СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

---

**Адреса оргкомітету:**

м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, 54003  
Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, 8 (0512) 76-55-99, факс: 50-00-69, 50-03-33,  
E-mail: avi@chmnu.edu.ua, rector@chmnu.edu.ua

*Друкується в авторській редакції.*

*Комп'ютерна верстка, дизайн: О. Михайлова.*

*Друк: С. Волинець.*

*Фальцювально-палітурні роботи: О. Мішалкіна.*

Підп. до друку 29.10.2025.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.

Ум. друк. арк. 86. Обл.-вид. арк. 16,7. Зам. № 7131.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.

54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.

Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.