

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

№ 3(1), 13 серія, 2026

**Матеріали ХХІІ Міжнародної наукової конференції
«ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ – 2026: стратегії країн
Причорноморського регіону в геополітичному просторі»**

29 червня – 4 липня 2026 р., м. Миколаїв, Україна

**СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

НАУКОВИЙ ЗБІРНИК

Заснований у 2025 році

Виходить 2 рази на рік



Миколаїв-2026

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 Смелянов – доктор наук з державного управління, заслужений діяч науки і техніки України, професор, завідувач 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);

Ангела 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, декан 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, декан факультету філології, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

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

**Конференція
зарєєстрована в
УкрІНТЕІ**
№535 від 24.06.2026 р.

*Рекомендовано до друку та
поширення мережею
рішенням Вченої ради ЧНУ
№ 7 від 29.06.2026 р.*

Мови видання:
українська, англійська,
мови ЄС

Електронна версія:
[//mspc.mk.ua](https://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

М 32 Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія: Публічне управління та адміністрування : Ольвійський форум – 2026 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXIII міжнар. наук. конф. 29 черв. – 04 лип. 2026 р., м. Миколаїв : матеріали конф. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2026. – № 2 (1) , 13 серія – 180 с.

УДК 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)

**MATERIALS OF THE SCIENTIFIC
AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOHYLA BLACK SEA
NATIONAL UNIVERSITY**
№ 3(1), Series 13, 2026

**Materials of the XXIII International Scientific Conference
«Olbia Forum – 2026: strategies of the countries of the Black
Sea region in the geopolitical space»**

June 29 – July 04, 2026, Mykolaiv, Ukraine

**SERIES: PUBLIC MANAGEMENT AND
ADMINISTRATION**

SCIENTIFIC COLLECTION

Founded in 2025

Published 2 times a year



Mykolaiv-2026

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, Head of the Department of Public Management and Administration, 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, 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, Dean of the Faculty of Philology, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

The conference is registered in
the catalog of international
conferences in Academic
Resource Index / Research Bib.



The conference is registered in
UkrNTI
№535 dated June 24, 2026.

Identifier in the Register of Subjects in the Media Sector:

R30-05946 (Decision of the
National Council of Ukraine on
Television and Radio Broadcasting
No. 656 dated March 27, 2025).

*Recommended for publication by
the decision of the Academic
Council of Petro Mohyla Black Sea
National University
(protocol № 7, 29.06.2026).*

Languages of the publication:

Ukrainian, English,
EU languages

Electronic version:

//mspc.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: Olbia Forum – 2026: strategies of the countries of the Black Sea region in the geopolitical space: XXIII int. scientific conf. June 29-July 04, 2026, Mykolaiv: materials of the conf. / Ministry of Education and Science of Ukraine; Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv: Publishing house of Petro Mohyla Black Sea National University, 2026. – № 2 (1) Series 13 – 180 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)

Лариса Курносенко кандидат економічних наук, доцент (Україна)

Іван Дімітров доктор наук, професор (Болгарія)

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

Каталін Вrabіс доктор наук з державного управління (Румунія)

Магдалена Лоренс доктор політичних наук, професор (Польща)

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 Мороз доктор наук з державного управління, старший дослідник (Україна)

Світлана Хаджирадева 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:

Victoriia 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)

Anastasiia 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)

Larysa Kurnosenko Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Ivan Dimitrov Doctor of Sciences, Professor (Bulgaria)

Ivan Lopushynskyi 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 Lorenc Doctor of Political Sciences, Professor (Poland)

Richard Douglas

Kamara PhD in Public Management and Development Planning, Master (Republic of South Africa)

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

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

Svitlana Moroz Doctor of Science in Public Administration, Senior Researcher (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 Zhovnirczyk Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Executive Secretary:

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

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....15

Іван Лопушинський

**МОВНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ: ШЛЯХИ ГАРМОНІЗАЦІЇ
З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ НОРМАМИ..... 16**

Олександр Євтушенко

**ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ..... 20**

Анастасія Шульга

**ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МЕХАНІЗМИ АКТИВІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА І МАРКЕТИНГОВО-
ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ 24**

Дмитро Слободянюк

**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЇ КІБЕРСКВОТИНГУ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД 29**

Світлана Верба, Віктор Федоров

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 33**

Оксана Малікіна, Ігор Долка

**ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇХ
ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ..... 37**

Анастасія Бабур

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКУ 41**

Вікторія Андріяш, Анастасія Стовбова

**ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ І ЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ НОРМ
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 45**

Олександр Пономарьов

**КАТЕГОРІАЛЬНЕ РОЗМЕЖУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ Й ЕФЕКТИВНОСТІ У
СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 49**

Світлана Верб, Сергій Данилів РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Гліб Іваненко СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У СВІТІ	57
Андрій Саченко ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЗАСАД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВОДОЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР	61
Ярослав Жовнірчик МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ І СВОБОД ГРОМАДЯН У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	65
Вікторія Андріяш, Антон Кирпота ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	70
Олександр Євтушенко, Катерина Хлюстіна РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ – КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	74
Світлана Верб, Ігор Лисенко ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ТА ЇХНІХ СІМЕЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ПРАКТИКА УКРАЇНИ	78
Ірина Шабільянова ВЕКТОРИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСКОРДОННОЇ МЕДИЦИНИ	83
Юлія Повертайленко ПЕРСПЕКТИВИ ПОБУДОВИ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ ..	87
Оксана Малікіна КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПУБЛІЧНОЇ УСТАНОВИ: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ	91
Вікторія Андріяш ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	95
Наталія Євтушенко ПОНЯТТЯ ТОЛЕРАНТНІСТЬ І ПОЛІТКОРЕКТНІСТЬ У КАТЕГОРІАЛЬНОМУ АПАРАТІ НАУКИ	99
Дмитро Місюрьов ЗАКОНОДАВЧІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ СУПРОВОДУ ІНВЕСТОРА В УКРАЇНІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	104

Вікторія Андріяш, Оксана Казакова МЕДІАКОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРЕДСТАВНИКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРЕДМЕТ ТЕОРЕТИЧНОГО ОСМИСЛЕННЯ	108
Олексій Непша ПРИВАТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СВІТЛІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ: ПОШУК БАЛАНСУ	112
Роман Кецкало ІНСТИТУЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ: ФАКТОР ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ	116
Оксана Казакова, Софія Чайка МОВНА АГРЕСІЯ: СУТНІСТЬ, ТИПИ ТА РІВНІ ПРОЯВУ В СУЧАСНІЙ КОМУНІКАЦІЇ ВІД ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	120
Сергій Філатов ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ТРУДОВИХ ПРАВ ВИКРИВАЧІВ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ	124
Олександр Штиршов, Віктор Запорожець ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ВЗАЄМОДІЯ МОНІТОРИНГУ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ	127
Вікторія Андріяш, Юрій Давидов ЦИФРОВІЗАЦІЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПЕРЕДУМОВИ Й ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ.....	131
Костянтин Науменко ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ЗДОРОВ'ЯМ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ ПАНДЕМІЧНИМ РИЗИКАМ	136
Оксана Казакова, Михайло Чубар РОЛЬ СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ НУМІЗМАТИКИ У РЕПРЕЗЕНТАЦІЇ ІСТОРІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ	139
Олександр Штиршов, Вікторія Виглядал ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ «SMART CITY» В МІСТАХ УКРАЇНИ	144
Денис Шабанов АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ТА МЕХАНІЗМИ ПРИСКОРЕННЯ	147
Людмила Антонова ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ КІБЕРРИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ.....	150

Пьотр Лізаковські, Марчін Фітас ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ПЕРЕШКОДИ	153
Олександр Штиршов КОНЦЕПТ «ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ КРИЗ	156
Наталія Шишпанова, Володимир Шишпанов ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	158
Володимир Смельянов, Віталій Васильєв ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ М. МИКОЛАЄВА	164
Світлана Лізаковська МІЖНАРОДНА ПРАВОВА ОХОРОНА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ	170
Олексій Цимбаленко ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	172
Володимир Демченко ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ: ВИРІШЕННЯ МОВНИХ КОНФЛІКТІВ	177

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	15
Ivan Lopushynskyi LANGUAGE CULTURE OF PUBLIC SERVANTS OF UKRAINE: WAYS OF HARMONIZATION WITH EUROPEAN NORMS.....	16
Oleksandr Yevtushenko DIGITAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND GLOBALIZATION	20
Anastasiia Shulha DETERMINANTS AND MEANS OF ACTIVATING LEADERSHIP AND MARKETING- ORIENTED MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR	24
Dmytro Slobodianiuk ECONOMIC AND LEGAL PRINCIPLES OF COUNTERING CYBERSQUATTING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	29
Svitlana Verba, Viktor Fedorov STATE REGULATION OF NATIONAL SECURITY UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION PROCESSES	33
Oksana Malikina, Ihor Dolka EUROPEAN STANDARDS OF ANTI-CORRUPTION POLICY AND THEIR IMPLEMENTATION IN UKRAINE.....	37
Anastasiia Babur FOREIGN EXPERIENCE OF IMPROVING THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN MARKET CONDITIONS	41
Viktoriiia Andriiash, Anastasiia Stovbova CONCEPTS, PRINCIPLES AND SIGNIFICANCE OF INTERNATIONAL AND EUROPEAN FINANCIAL REPORTING STANDARDS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION	45
Oleksandr Ponomarov CATEGORICAL DISTINCTION BETWEEN EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION	49

Svitlana Verba, Serhii Danyliv DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES TO CITIZENS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS	53
Glib Ivanenko CURRENT CHALLENGES AND STRATEGIC DIRECTIONS FOR REFORMING HEALTHCARE SYSTEMS IN THE WORLD.....	57
Andriy Sachenko EXPERIENCE IN FORMING THE PRINCIPLES OF STATE WATER SUPPLY MANAGEMENT: THE UKRAINIAN DIMENSION	61
Yaroslav Zhovnirchuk METHODS OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL ENSURANCE OF THE RIGHTS AND FREEDOMS OF CITIZENS IN THE SPHERE OF STATE ADMINISTRATION IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE	65
Viktoriiia Andriiash, Anton Kyrpota MAIN PROBLEMS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN WAR CONDITIONS AND WAYS TO OVERCOME THEM	70
Oleksandr Yevtushenko, Kateryna Khliustina DEVELOPMENT OF DIGITAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IS A KEY FACTOR IN INCREASING ITS EFFICIENCY	74
Svitlana Verba, Ihor Lysenko REINTEGRATION POLICY FOR VETERANS AND THEIR FAMILIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINE'S PRACTICE	78
Iryna Shabilianova VECTORS OF STATE REGULATION OF THE FORMATION OF DIGITAL CROSS-BORDER MEDICINE IN UKRAINE	83
Yuliia Povortailenko THE PROSPECTS FOR A SERVICE-ORIENTED STATE IN A GLOBALISED WORLD	87
Oksana Malikina HUMAN RESOURCES OF A PUBLIC INSTITUTION: CONCEPT AND ESSENCE	91
Viktoriiia Andriiash FEATURES OF STATE REGULATION IN THE SPHERE OF HEALTH CARE	95
Nataliia Yevtushenko THE CONCEPTS OF TOLERANCE AND POLITICAL CORRECTNESS IN THE CATEGORICAL FRAMEWORK OF THE HUMANITIES	99

Dmytro Misiurov	
LEGISLATIVE AND ADMINISTRATIVE PRINCIPLES OF INVESTOR SUPPORT IN UKRAINE: EUROPEAN GUIDELINES AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT	104
Viktoriia Andriiash, Oksana Kazakova	
MEDIA COMPETENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION REPRESENTATIVES AS A SUBJECT OF THEORETICAL CONSIDERATION.....	108
Oleksii Nepsha	
PUBLIC SERVANTS' PRIVACY IN THE LIGHT OF CORRUPTION PREVENTION: SEARCHING FOR BALANCE	112
Roman Ketskalo	
INSTITUTIONAL PROBLEMS OF THE ACTIVITY OF ANTI-CORRUPTION BODIES: THE FACTOR OF INSTITUTIONAL TRUST	116
Oksana Kazakova, Sofiia Chaika	
VERBAL AGGRESSION: ESSENCE, TYPES AND LEVELS OF MANIFESTATION IN MODERN COMMUNICATION: FROM SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS TO PUBLIC ADMINISTRATION	120
Serhii Filatov	
PROBLEMS OF LEGAL PROTECTION OF THE LABOR RIGHTS OF WHISTLEBLOWERS IN UKRAINE: FROM THEORY TO PRACTICE	124
Oleksandr Shtyrov, Viktor Zaporozhets	
PUBLIC MANAGEMENT OF THE QUALITY OF GENERAL SECONDARY EDUCATION: INTERACTION OF MONITORING AND INSTITUTIONAL AUDIT	127
Viktoriia Andriiash, Yurii Davydov	
DIGITALIZATION OF HEALTHCARE: PREREQUISITES AND MAIN TRENDS	131
Kostiantyn Naumenko	
STATE MANAGEMENT OF DIGITAL HEALTH IN THE SYSTEM OF COMBATING PANDEMIC RISKS	136
Oksana Kazakova, Mykhailo Chubar	
THE ROLE OF MODERN UKRAINIAN NUMISMATICS IN THE REPRESENTATION OF THE HISTORY OF UKRAINIAN STATEHOOD	139
Oleksandr Shtyrov, Viktoriia Vyhliadal	
IMPLEMENTATION OF SMART CITY TECHNOLOGIES IN UKRAINIAN CITIES	144
Denys Shabanov	
ADAPTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR UKRAINE: EUROPEAN INTEGRATION VECTOR AND ACCELERATION MECHANISMS	147

Liudmyla Antonova	
TRANSFORMATION OF BANKING REGULATION MECHANISMS IN UKRAINE UNDER THE INFLUENCE OF DIGITIZATION AND GROWTH OF CYBERRISKS IN THE FINANCIAL SECTOR.....	150
Piotr Lizakowski, Marcin Fitas	
IMPLEMENTATION OF E-GOVERNMENT SYSTEMS IN POLAND: EVOLUTION AND BARRIERS	153
Oleksandr Shtyrov	
PSYCHOLOGICAL RESILIENCE CONCEPT AND ITS IMPACT ON MANAGERIAL ACTIVITY IN CRISIS CONDITIONS.....	156
Nataliia Shyshpanova, Volodymyr Shyshpanov	
ENVIRONMENTALLY ORIENTED ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF SUSTAINABLE RECOVERY OF UKRAINIAN REGIONS.....	158
Volodymyr Yemelianov, Vitalii Vasyliiev	
PROBLEMS OF IMPLEMENTING PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS OF ENERGY EFFICIENCY IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF MYKOLAIV	164
Svitlana Lizakowska	
INTERNATIONAL LEGAL PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY	170
Oleksii Tsymbalenko	
DIGITAL TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES: EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE.....	172
Volodymyr Demchenko	
PUBLIC SERVANT: RESOLVING LANGUAGE CONFLICT	177

Серія 13
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Series 13
PUBLIC MANAGEMENT
AND ADMINISTRATION

МОВНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ: ШЛЯХИ ГАРМОНІЗАЦІЇ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ НОРМАМИ

У тезах досліджено стан та перспективи розвитку мовної культури публічних службовців України в контексті європейської інтеграції. Обґрунтовано, що мовна компетенція управлінців є не лише інструментом професійної діяльності, а й складником державного іміджу. Визначено шляхи наближення українського ділового мовлення до європейських стандартів, зокрема через впровадження принципів «зрозумілої мови» (Plain Language) та гендерно чутливих комунікацій. Розглянуто роль мовної стійкості та етики як засобів підвищення прозорості взаємодії між державою та суспільством. Запропоновано механізми оптимізації мовної підготовки службовців, що сприятиме ефективній комунікації в межах спільних європейських інституцій.

Ключові слова: мовна культура, публічна служба, європейські стандарти комунікації, гармонізація норм, професійна етика, безбар'єрне мовлення.

В умовах набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі (2022) питання реформування системи публічного управління виходить за межі суто юридичних та економічних аспектів. Мовна культура публічних службовців стає стратегічним ресурсом, що визначає ефективність комунікації між державою, суспільством та міжнародними інституціями.

Останнім часом до проблематики мовної культури публічних службовців серед провідних вітчизняних науковців зверталися О. Данилевська (розглядає мовну стійкість публічних службовців в умовах цифровізації державних послуг) [1], О. Ковальчук (вивчає правовий статус державної мови в діяльності органів публічної влади України) [2], Л. Мацько (досліджує культура мовлення як складник професійної компетентності державного службовця) [3], І. Плотницька (аналізує виклики сучасності в контексті застосування мовного етикету в професійній діяльності публічних службовців) [4], С. Шевчук (аналізує типові помилки при застосування офіційно-ділового стилю в системі місцевого самоврядування та пропонує шляхи їх подолання) [5] та ін. На законодавчому рівні насамперед назвемо Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [5].

У контексті впровадження європейського досвіду насамперед зупинимося на проблематиці трансформації стилістики від бюрократичного «канцеляриту» до Plain Language. Як відомо, одним із наріжних каменів європейських стандартів комунікації є концепція Plain Language (проста, зрозуміла мова). У контексті публічної служби – це стратегія побудови тексту, що дозволяє реципієнту (громадянину) віднайти потрібну інформацію, зрозуміти її з першого прочитання та використати для задоволення своїх потреб.

1. Феномен «Fight the Fog» у європейських інституціях. Європейська Комісія ще наприкінці XX століття ініціювала кампанію «Fight the Fog» («Боріться з туманом»). Її мета – очистити офіційні документи від надлишкової складності.

Основні принципи, що Україна має імплементувати в межах гармонізації:

- пріоритет активного стану: замість пасивних конструкцій («Питання розглядається комісією») вживаються активні («Комісія розглядає питання»). Це чітко визначає суб'єкта відповідальності;
- уникнення номіналізації: публічні службовці часто перетворюють дієслова на іменники («здійснювати надання допомоги» замість «допомагати»), оскільки європейський стандарт вимагає динамічності;
- структурованість: використання маркованих списків, коротких абзаців та змістовних заголовків.

2. Порівняльний аналіз: Українська практика і Європейська норма.

Нижче наведено таблицю трансформації типових зворотів, що демонструють перехід до європейських стандартів мовної культури:

Таблиця 1.

Трансформація типових зворотів, що демонструють перехід до європейських стандартів мовної культури

Типова бюрократична конструкція (UA)	Оптимізований варіант (EU Standard)	Принцип
«Ужити заходів щодо забезпечення виконання»...	«Виконати» / «Ми виконуємо»...	Лаконічність
«Дане питання знаходиться в стадії вирішення»	«Ми вирішуємо це питання»	Конкретика
«Відповідно до вищезазначених пунктів наказу»	«Згідно з пунктами 1-3 наказу»	Чіткість посилань

Джерело: сформовано автором

Далі розглянемо поняття «гендерно чутливе мовлення» як індикатор демократичних цінностей.

Гармонізація з європейськими нормами неможлива без впровадження інклюзивної мови. У європейському дискурсі мова розглядається як інструмент формування соціальної рівності.

1. Фемінітиви в публічному просторі

З ухваленням нової редакції Українського правопису (2026), використання фемінітивів на позначення професій та посад (директорка, заступниця, міністерка) отримало офіційний статус. Для публічного службовця це не просто лінгвістична забаганка, а дотримання державної політики гендерної рівності.

Науковий аспект: відмова від використання фемінітивів у документації часто мотивується «традицією» або «незвучністю», проте в європейській практиці (зокрема у Франції, Німеччині) подібні дискусії вже завершилися на користь видимості жінок у професійних сферах.

2. Етика інклюзивності. Європейський стандарт вимагає відмови від лексики, що може бути сприйнята як стигматизувальна. Публічний службовець має оперувати термінологією «людиноцентричного» підходу: замість «інвалід» – «особа з інвалідністю», замість «незахищені верстви» – «вразливі групи населення». Це змінює вектор спілкування з «владного спостерігача» на «державного сервісанта».

Акцентуємо увагу також на мовній стійкості публічних службовців у цифрову епоху.

Окремим викликом є адаптація мовної культури до умов e-governance. Публічний службовець нині комунікує не лише через паперові листи, а й через соціальні мережі, месенджери та офіційні портали (наприклад, портал «Дія»).

Мікротексти: навички написання коротких, але змістовних повідомлень (push-сповіщень). Візуальна мова: уміння поєднувати вербальний текст із інфографікою, що є стандартом прозорості в ЄС.

Мовна безпека: в умовах гібридної війни мовна культура стає засобом ідентифікації «свій-чужий». Чітке дотримання норм державної мови публічними особами є запобіжником проти ворожих ПІСО (інформаційно-психологічних операцій).

Отже, як видно, традиційний український «канцелярит», переобтяжений складними синтаксичними конструкціями та архаїзмами, часто стає бар'єром на шляху до прозорості. Натомість європейський вектор вимагає переходу до моделі сервісно-орієнтованої держави, де мова є інструментом порозуміння, а не дистанціювання.

1. Концепт «європейських стандартів» у мовній комунікації

Європейські стандарти мовної культури в публічному секторі не є фіксованим зведенням правил орфографії, а радше сукупністю комунікативних принципів.

Ключовими серед них є:

- Plain Language (Зрозуміла мова): рух, започаткований у ЄС (зокрема ініціатива «Fight the Fog»), який вимагає від чиновників писати тексти так, щоб громадяни могли з першого разу зрозуміти зміст документа;
- інклюзивність та гендерна чутливість: використання фемінітивів та уникання дискримінаційної лексики, що закріплено в рекомендаціях Ради Європи [6];
- цифрова мовна етика: адаптація офіційного стилю до форматів електронного врядування (стислість, структурованість, гіпертекстуальність).

2. Стан мовної культури в українському публічному секторі: виклики

Попри обов'язковий іспит на рівень володіння державною мовою для публічних службовців, практика демонструє низку проблем. Серед них:

- надмірна номіналізація: зловживання віддієслівними іменниками («здійснення забезпечення виконання»), що ускладнює сприйняття;
- лексична інтерференція: вплив російської мови та калькування термінології, що розмиває чистоту професійного мовлення;
- бюрократична закритість: використання мови як засобу приховування відповідальності за складними формулюваннями.

3. Шляхи гармонізації: стратегічні кроки

Процес адаптації мовної культури має відбуватися на трьох рівнях:

А. Нормативно-лінгвістичний рівень

Потрібно запровадити на державному рівні методичні рекомендації щодо Plain Ukrainian.

Це передбачає:

- використання активного стану замість пасивного («Ми ухвалили рішення» замість «Рішення було ухвалено»);
- обмеження довжини речень (не більше 20-25 слів);

– відмову від професійного жаргону в комунікації з громадянами.

Б. Соціокультурний рівень

Запровадження гендерно чутливого мовлення згідно з нормами нового Українського правопису (2026). Використання фемінітивів (директорка, фахівчиня, посадовиця) має стати природною нормою, що демонструє повагу до рівності прав.

В. Освітньо-технологічний рівень

Створення постійних тренінгових платформ для публічних службовців. Важливим є не лише вивчення граматики, а й опанування навичок Public Speaking (публічних виступів) та Crisis Communication (кризових комунікацій) за європейськими зразками.

4. Мовна стійкість та етика в умовах гібридних загроз

Для українського публічного службовця мова є також чинником національної безпеки. Гармонізація з європейськими нормами не означає втрату ідентичності. Навпаки, утвердження української мови як єдиної державної в усіх сферах публічного життя є виконанням Копенгагенських критеріїв щодо стабільності інституцій.

Європейський стандарт – це також висока етика дискусії. Відмова від мови ворожнечі, дотримання принципу політичної неупередженості у висловлюваннях та повага до опонента – це ті риси, що мають бути імплементованими до української практики через оновлені Кодекси етики державних службовців.

Далі розглянемо інноваційну методологію формування мовної компетентності: від теорії до цифрових рішень.

Процес гармонізації мовної культури з європейськими нормами потребує відмови від застарілих лекційних форматів на користь інтерактивного та технологічного навчання. Пропонується комплексна модель, що базується на трьох рівнях: інтенсивна практика, постійний цифровий супровід та об'єктивний аудит.

1. Тренінгова модель: розвиток «м'яких навичок» (Soft Skills)

Традиційне вивчення правопису має бути доповнене тренінгами з комунікативної психології та публічного мовлення. Європейський стандарт передбачає, що службовець не просто пише грамотно, а й вибудовує довіру до себе через слово.

Симуляційні ігри (Role-playing): відпрацювання сценаріїв «складної розмови» з громадянами або іноземними партнерами. Мета – навчити службовця зберігати мовну стійкість та етичність у стресових ситуаціях.

Воркшопи з «перекладу» з бюрократичної мови на «людську»: практичні заняття, де учасники беруть реальні нормативні акти та переписують їх за принципами Plain Language.

Сторителінг у публічному врядуванні: навчання вмінню пояснювати державні реформи через зрозумілі наративи та живі приклади, що є стандартом комунікації в Єврокомісії.

2. Цифровізація навчання: мобільні застосунки та AI-інструменти

У світі, де час є найціннішим ресурсом, навчання чиновників має інтегруватися в їхній робочий процес (Micro-learning).

Спеціалізовані мобільні додатки: розроблення корпоративного застосунку для публічних службовців, що включає щоденні «мовні мікродози» (тести на 2 хвилини, словник нових термінів, фемінітивів та англіцизмів).

Інтеграція ШІ-помічників: використання алгоритмів штучного інтелекту (на кшталт вдосконалених аналогів Grammarly чи LanguageTool), адаптованих під українське законодавство та діловодство. Такий інструмент у режимі реального часу може підказувати службовцю: «Це речення занадто складне, спробуйте його розділити» або «Це слово є калькою, використайте відповідник».

Гейміфікація: запровадження рейтингової системи серед підрозділів за рівнем мовної грамотності, що стимулює здорову конкуренцію та самоосвіту.

3. Багаторівневе тестування та мовний аудит

Іспит на рівень володіння державною мовою – це лише «вхідний квиток». Для гармонізації з нормами ЄС потрібна система постійного моніторингу:

Адаптивні тести: замість стандартних питань – кейс-тести, де потрібно обрати найбільш етичну та зрозумілу відповідь на запит громадянина.

Метод «Таємний відвідувач»: Оцінка мовної культури службовців під час безпосереднього надання послуг (у ЦНАПах, на гарячих лініях). Це дозволяє виявити розрив між теоретичними знаннями та практичним застосуванням.

Аналіз письмового контенту: Регулярний аудит офіційних сторінок установ у соціальних мережах на предмет дотримання норм інклюзивності та доступності викладу.

Декілька слів про психологічний аспект та подолання «мовного консерватизму».

Важливою перешкодою на шляху до європейських стандартів є внутрішній опір змінам. Багато службовців вважають складну мову ознакою високого статусу та професійності.

Шляхи подолання:

– демонстрація переваг: доведення, що зрозуміла мова зменшує кількість звернень за роз'ясненнями, а отже – заощаджує час самого службовця;

– лідерство прикладом: мовна культура вищого керівництва держави має стати еталоном. Якщо міністр використовує фемінітиви та пише прозорі дописи, це стає нормою для всієї вертикалі;

– культура помилок: створення середовища, де помилка в мові – це привід для вдосконалення, а не для адміністративного покарання, що стимулює людей більше практикувати та вчитися.

Таким чином, гармонізація мовної культури публічних службовців України з європейськими нормами – це не формальна зміна лексики, а фундаментальна зміна філософії взаємодії. Перехід від «мови влади» до «мови сервісу» дозволить: підвищити рівень довіри населення до державних інституцій, прискорити інтеграцію України в

адміністративний простір ЄС, сформувати сучасну управлінську еліту, здатну на рівних вести діалог зі світом. Оптимізація цього процесу потребує системної підтримки: від розроблення нових стандартів ділового листування до психологічної готовності службовців до відкритих, людських комунікацій.

References

1. Danylevska, O.M. (2023). Movna stiiikist publichnykh sluzhbovtiv v umovakh tsyfrovizatsii derzhavnykh posluh [Language stability of public servants in the conditions of digitalization of public services]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Movoznavstvo – Scientific notes of the National Academy of Sciences of Ukraine. Linguistics*, (Vol. 6), (pp. 45-52) [in Ukrainian].
2. Kovalchuk, O.V. (2024). Pravovyi status derzhavnoi movy v diialnosti orhaniv publichnoi vlady Ukrainy [Legal status of the state language in the activities of public authorities of Ukraine]. *Yurydychnyi chasopys – Legal journal*, 1, (pp. 22-30) [in Ukrainian].
3. Matsko, L.I. (2021). Kultura movlennia yak skladnyk profesiinoi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtia [Speech culture as a component of the professional competence of a civil servant]. *Ukrainska mova – Ukrainian language*, 2, (pp. 3-15) [in Ukrainian].
4. Plotnytska, I.M. (2023). Movnyi etyket u profesiinii diialnosti publichnykh sluzhbovtiv: vyklyky suchasnosti [Language etiquette in the professional activities of public servants: challenges of the present]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia – Public management and administration*, 34, (pp. 88-94) [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi vid 25 kvitnia 2019 roku No. 2704-VIII [Law of Ukraine On ensuring the functioning of the Ukrainian language as the state language of April 25, 2019 No. 2704-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> [in Ukrainian].
6. Rekomendatsii Rady Yevropy CM/Rec (2022) 16 Komitetu Ministriv derzhavam-chlenam shchodo borotby z movoiu vorozhnechi [Recommendations of the Council of Europe CM/Rec (2022) 16 of the Committee of Ministers to member states on combating hate speech]. *ips.ligazakon.net*. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/MU22030> [in Ukrainian].
7. Shevchuk, S.V. (2022). Ofitsiino-dilovyi styl u systemi mistsevoho samovriaduvannia: typovi pomylky ta shliakhy yikh podolannia [Official and business style in the system of local self-government: typical mistakes and ways to overcome them]. *Terminologichnyi slovnyk – Terminological dictionary*, 6, (pp. 112-120) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.01

Ivan Lopushynskyi

LANGUAGE CULTURE OF PUBLIC SERVANTS OF UKRAINE: WAYS OF HARMONIZATION WITH EUROPEAN NORMS

The theses examine the state and prospects for the development of the language culture of public servants of Ukraine in the context of European integration. It is substantiated that the language competence of managers is not only a tool of professional activity, but also a component of the state image. Ways of bringing Ukrainian business speech closer to European standards are identified, in particular through the implementation of the principles of "plain language" (Plain Language) and gender-sensitive communications. The role of linguistic stability and ethics as means of increasing the transparency of interaction between the state and society is considered. Mechanisms for optimizing the language training of civil servants are proposed, which will contribute to effective communication within common European institutions.

Keywords: language culture, public service, European communication standards, harmonization of norms, professional ethics, barrier-free speech.

Відомості про автора / Information about the author

Іван Лопушинський, доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Інституту гуманітарної підготовки та державного управління, Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. E-mail: doctordumetaua@meta.ua, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>.

Ivan Lopushynskyi, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Head of the Department of Public Management, Administration and National Security Institute of Humanitarian Training and Public Administration Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. E-mail: doctordumetaua@meta.ua, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>.

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Тези представляють аналіз цифрового лідерства в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації та глобалізації, що ґрунтується на гнучкості, прозорості та інноваційності. Зазначено, що цифрове лідерство дозволяє не тільки забезпечити стійкість, прозорість та ефективність органів влади, але й характеризує здатність лідера, впроваджувати цифрові рішення, формувати бачення цифрового розвитку державного органу, впливати на поведінку працівників та мотивувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Обґрунтовано, що цифрове лідерство в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації та глобалізації – це процес управління змінами, де успіх визначається здатністю системи публічного управління ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: глобалізація, цифровізація, цифрове лідерство, цифрове лідерство в публічному управлінні, цифровий лідер, цифрові технології, цифрові трансформації.

У сучасних умовах цифрової трансформації, системного процесу інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій для зміни моделей управління, глобалізації процесу всесвітньої економічної, політичної, культурної інтеграції та уніфікації, цифрове лідерство набуває стратегічного значення для публічного управління. Щоб бути ефективним цифрове лідерство повинне бути орієнтованим на потреби громадян, формувати новий тип управлінських підходів, у центрі яких є цифровий лідер, здатний забезпечити системні зміни та спрямувати розвиток публічних інституцій у цифровому середовищі.

Цифрове лідерство стає важливим для публічного управління сучасної держави, тому що традиційні управлінські моделі в умовах цифрової трансформації, високих суспільних очікувань та постійних викликів втрачають ефективність, поступаючись місцем більш ефективним новим підходам, що ґрунтуються на гнучкості, прозорості та інноваційності. Тобто цифрове лідерство дозволяє не тільки забезпечити стійкість, прозорість та ефективність органів влади, але й характеризує здатність лідера «впливати на поведінку інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, тобто надихати та мотивувати інших до дій» [5]. Впровадження цифровими лідерами нових інструментів покращують надання публічних послуг, посилюють довіру громадян до них.

Також значущість та важливість цифрового лідерства зумовлено тим, що, по-перше, воно забезпечує стабільність роботи органів влади під час кіберзагроз, інформаційної турбулентності та воєнних викликів; по-друге, спрямоване на розвиток цифрових навичок у команді та подолання організаційних/бюрократичних бар'єрів; по-третє, вимагає від посадовців не лише технічних знань, але й інтелекту управляти змінами, відповідати за цифрові проєкти. Все це зумовлює необхідність наукового осмислення цифрового лідерства в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації та глобалізації як ключового чинника підвищення його ефективності.

Питання лідерства в умовах цифровізації та глобалізації досліджуються зарубіжними та вітчизняними вченими, такими як Н. Болюбаш, А. Брауна, ДжекаБрей, Н. Михаліцька, М. Яцик та ін., але результати наукових досліджень свідчать, що проблема не розкрита достатньою мірою і потребує більш детального аналізу.

В сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації українська держава, щоб бути ефективною та орієнтованою на потреби громадян, повинна активно впроваджувати новітні цифрові технології в усі сфери суспільного життя, публічне управління, бізнес, сприяючи інтеграції українського суспільства у світовий простір, не зважаючи на виклики війни. Дійсно, сьогодні за допомогою інформаційних, цифрових технологій в країні відбувається створення прозорих сервісів з надання електронних послуг, автоматизація документообігу обробки та аналізу документів [2], будується нова модель публічного управління, спрямована «на співпрацю з населенням та державно-приватному партнерстві з комерційними бізнес-структурами» [4].

Однак, розвиток цифрових технологій само по собі не змінює публічне управління – його змінюють лідери, які здатні впроваджувати цифрові рішення, формувати бачення цифрового розвитку державного органу або територіальної громади та координувати зміни на міжвідомчому рівні. Лідери здатні: визначити цифрову стратегію органу влади; інтегрувати цифрові інструменти, інноваційні технології, цифрові знання, уміння у процеси управління,

цифрові рішення [3]; адаптувати управлінські процеси до принципів відкритості, прозорості, швидкості та доступності, координувати міжвідомчу взаємодію; забезпечувати впровадження проєктів е-урядування, електронних сервісів, цифрових платформ, сприяти переходу до моделей «Держава як платформа» («Уряд як платформа») та прийняття рішень на основі відкритих даних [6], надання послуг через платформу «Дія», дозволило Україні створити цифрову інфраструктуру та зробити значний стрибок у цифровізації послуг, ставши орієнтиром для інших країн.

Саме в умовах глобалізації, яка об'єднує світові ринки, фінанси та комунікації, сприяє інтеграції в глобальну економіку, залученню прямих іноземних інвестицій, цифрове лідерство стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. Цифрова трансформація економіки, впровадження цифрових технологій прискорює зростання бізнесу та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг, операцій та продуктів, а також цифровізація освіти та повсякденного побуту в глобальному середовищі. Все це сприяє появі в публічному управлінні цифрового лідера, управлінця нового типу, який поєднує класичні управлінські навички з глибоким розумінням технологій, адаптивністю та стратегічним мисленням (рис. 1).

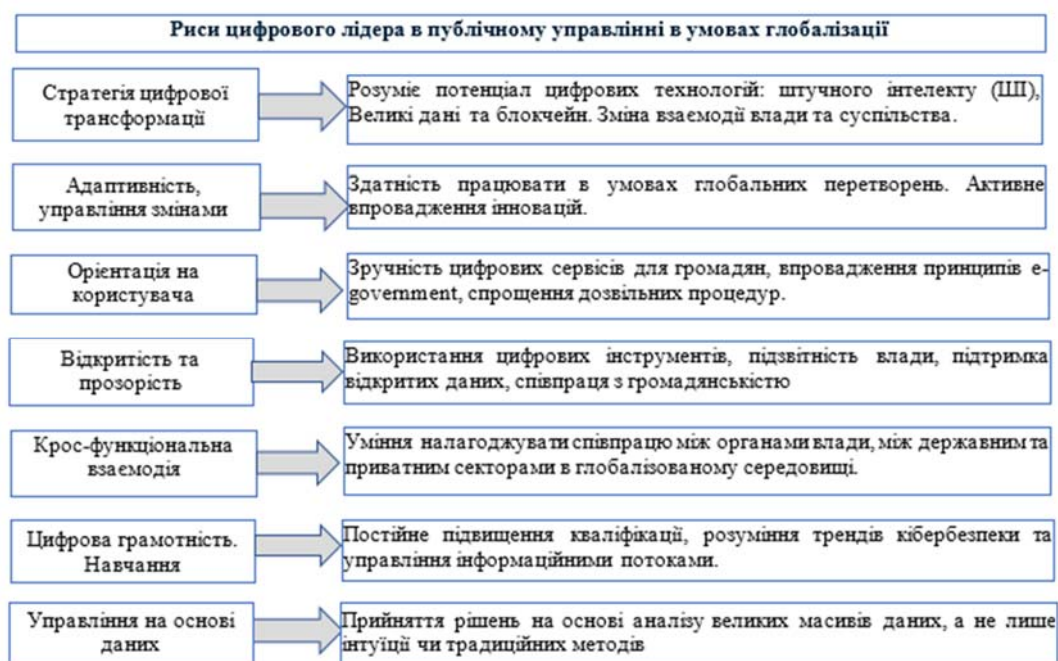


Рис.1. Риси цифрового лідера в публічному управлінні в умовах глобалізації.

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1 ми бачимо ключові риси цифрового лідера, які допомагають йому впроваджувати цифрові зміни, перетворювати окремі проєкти на цілісну трансформаційну стратегію, проводити модернізацію державного сектору, його перехід на електронні сервіси, цифрові платформи. Як бачимо, цифрові лідери, поєднуючи цифрові інструменти з управлінням людським капіталом, аналітикою та інноваціями, стають «агентами змін», які трансформують бюрократичні структури на мобільні та орієнтовані результати. Без цифрових лідерів, які легко адаптуються до змін [7], вміють їх впроваджувати [1], цифровізація перетворюється на формальні або розрізнені проєкти без системного ефекту. Тому що у цифровій державі громадяни очікують швидких, зручних та прозорих сервісів, орієнтованих на їх потреби («сервісна держава»), скорочення бюрократії та черг, зменшення корупційних ризиків.

Отже, цифрові технології та інструменти дозволяють забезпечити доступ громадян до інформації, прозорість та підзвітність публічної влади, стабільність економіки, розвивати наукоємні галузі та підтримувати територіальні громади. Впроваджуються такі вектори, як управління інноваціями та самообслуговування громадян, що створює підґрунтя для демократичного й відповідального врядування.

Таким чином, цифрове лідерство прискорює процеси цифрової трансформації системи публічного управління, яка адаптується до змін, що напряду впливає на задоволеність громадян та довіру до влади, а тому є ключовою передумовою побудови сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян та налагодження між ними партнерських взаємовідносин. Саме тому ми характеризуємо «цифрове лідерство» в публічному управлінні як здатність суб'єкта управління (цифрового лідера), що має особистісні якості, здібності, що дозволяють йому впливати на співробітників (послідовників), надихати їх на командну роботу заради спільної мети, зокрема, через цифровізацію публічного сектору, підвищення ефективності послуг та формування креативної організаційної культури.

Сьогодні в умовах війни Україна знаходиться в стані кризи, що характеризується нестабільністю у системі державного управління, зниження рівня довіри громадян до владних інституцій, посилення суспільної тривоги через кіберзагрози, енергетичні та соціальні шоки. Всі ці загрози можна подолати за допомогою трансформації бюрократичної системи в сервісно-орієнтовану через надання якісних послуг громадянам, що вимагає від лідерів навичок комунікації та співробітництва.

Саме цифрове лідерство забезпечує: впровадження інновацій, ефективне управління змінами, швидку мобілізацію ресурсів; дистанційну та безперервну роботу органів влади; захист даних і кібербезпеку; прозорість, боротьбу з корупцією та формування довіри між владою і громадянами.

На нашу думку, саме цифровий лідер є ключовим елементом стійкості держави, розуміє технології, а й здатний ініціювати, спрямовувати й забезпечувати цифрову трансформацію, використовуючи сучасні технології, дані та інноваційні управлінські практики для досягнення стратегічних цілей, розуміє технології, а й здатний ініціювати, спрямовувати й забезпечувати цифрову трансформацію, використовуючи сучасні технології, дані та інноваційні управлінські практики для досягнення стратегічних цілей.

Цифровий лідер формує середовище, де: розвиваються цифрові навички; мотивується персонал до навчання; долається опір змінам; поширюються інноваційні практики. Без такого лідерства цифрові зміни зупиняються на рівні технологій, не перетворюючись на зміни мислення і поведінки.

Особливо актуально лідерство для місцевого самоврядування. Тому що цифрові лідери в громадах: покращують управління ресурсами; залучають інвестиції й партнерства; розвивають «розумні» сервіси; допомагають громаді бути привабливою для бізнесу та населення. У результаті громади з цифровими лідерами розвиваються швидше, тобто цифрове лідерство стає важливим чинником конкурентоспроможності територій громад.

Таким чином, підкреслимо, що цифрове лідерство в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації та глобалізації – це не лише технології, а й процес управління змінами, де успіх визначається здатністю системи публічного управління ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей. Цифрове лідерство дозволяє: модернізувати державу й громадські інститути; забезпечити якісні й доступні публічні послуги; підвищити ефективність, прозорість і довіру громадян до влади; зміцнити спроможність до кризового реагування; формувати цифрову культуру та професійний кадровий потенціал; сприяти розвитку громад і всієї держави.

Отже, цифрове лідерство є необхідною умовою функціонування ефективного, стійкого та інноваційного публічного управління.

References

1. Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas*. Philadelphia: Kogan Page Publishers. DOI: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418fac.003> [in English].
2. Boliubash, N., & Yevtushenko, O. (2025). Automating digitized document processing with handwritten digits in the public sector using convolutional neural networks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 20. Retrieved from: <https://www.ijikm.org/Volume20/IJIKMv20Art019Boliubash11666.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.28945/5527> [in English].
3. Bray, J. (2022). What is Digital Leadership. *gdsgroup.com*. Retrieved from: <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/> [in English].
4. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizat-sii publicnogo upravlinnia v Ukraini. [Digitalisation – a tool for modernising public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 26, (pp. 1158-1176). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456/426>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, O.N. (2025). Teorii liderstva ta yikh rol v publicnomu upravlinni [Leadership theories and their role in public administration]. Proceedings from OFSBSRGS '25: XXII Mizhnarodna naukova konferentsiia «Olviyskyi forum – 2025: stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» – XXII International Scientific Conference «Olbia Forum – 2025: Strategies of the Black Sea Region Countries in the Geopolitical Space». (pp.82-86). Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. Retrieved from: <https://mspc.mk.ua/index.php/journal/article/view/53/3>. DOI: <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.03> [in Ukrainian].
6. Yevtushenko, O.N. (2025). Tsyfrove liderstvo v umovakh tsyfrovizatsii publicnogo upravlinnia. [Digital leadership in the digitalization of public administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 30, (pp. 1467-1483). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/572/539>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.17> [in Ukrainian].
7. Mykhalitska, N.Ya., & Yatsyk, M.R. (2024). *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii* [Leadership and communication in organizations]. Lviv: LDUVS. Retrieved from: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.02

Oleksandr Yevtushenko

**DIGITAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION
AND GLOBALIZATION**

The theses present an analysis of digital leadership in public administration in the context of digital transformation and globalization, which is based on flexibility, transparency, and innovation. It is noted that digital leadership allows authorities not only to ensure stability, transparency, and efficiency, but it also characterizes the leader's ability to implement digital solutions, form a vision for the digital development of the state body, influence the behavior of employees and motivate their efforts to achieve the organization's goals. It is substantiated that digital leadership in public administration in the conditions of digital transformation and globalization is a change management process, where success is determined by the ability of the public administration system to effectively use digital technologies to achieve strategic goals.

Keywords: globalization, digitalization, digital leadership, digital leadership in public administration, digital leader, digital technologies, digital transformations.

Відомості про автора / Information about the author

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

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor, 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, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

© О. Євтушенко

Стаття отримана редакцією 25.10.2025.

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МЕХАНІЗМИ АКТИВІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА І МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

У тезах здійснено аналіз детермінант і механізмів активізації лідерства та маркетингово-орієнтованого управління у публічному секторі. На основі емпіричного дослідження, проведеного серед працівників органів місцевого самоврядування, визначено рівень підтримки впровадження маркетингових підходів, а також ключові механізми їх реалізації, серед яких домінують аналіз потреб громадян, розвиток комунікацій, цифровізація та стратегічне планування. Виокремлено систему детермінант активізації лідерства, що охоплює мотиваційно-ціннісні, поведінкові, соціально-демографічні та організаційно-комунікаційні чинники. Особливу увагу приділено механізмам розвитку лідерських компетентностей, удосконаленню управління персоналом, формуванню сприятливого організаційного клімату, а також використанню комунікаційно-аналітичних та інституційно-правових інструментів. Доведено, що інтеграція лідерських підходів із маркетинговою орієнтацією сприяє підвищенню ефективності, прозорості та результативності діяльності органів публічної влади.

Ключові слова: публічне управління, лідерство, маркетингово-орієнтоване управління, маркетинговий підхід, ефективність управління, органи публічної влади.

У сучасних умовах розвиток лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління виступають визначальними детермінантами підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Глобальні трансформації, процеси цифровізації та утвердження принципів демократичного врядування актуалізують необхідність формування сучасних лідерських компетентностей, орієнтації управлінської діяльності на потреби громадян, а також забезпечення відкритості, прозорості й результативності управлінських рішень [3].

У цьому контексті зростає значення лідерства як інструменту організаційного розвитку та впровадження системних змін, зокрема формування культури відповідального врядування та утвердження антикорупційних практик. Водночас маркетингово-орієнтоване управління набуває ролі ефективного механізму підвищення клієнтоорієнтованості публічних інституцій і якості управлінських рішень. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження детермінантів і механізмів розвитку лідерства та впровадження маркетингового підходу як складових сучасної моделі публічного управління [5].

До речі, у загальному розумінні лідерством є істотною складовою частиною управлінської діяльності, суть якої полягає у свідомому й цілеспрямованому впливі на поведінку окремих працівників або всього колективу [4]. Тоді як маркетингово-орієнтованим управлінням є сукупність інструментів і заходів, спрямованих на виявлення, формування й ефективне задоволення потреб суспільства через застосування організаційних і комунікаційних механізмів. Застосування такого підходу в публічному управлінні дозволяє органам влади не лише адекватно реагувати на динамічні потреби суспільства, а й стратегічно зміцнювати власну інституційну спроможність, формуючи відкриту, інклюзивну й орієнтовану на громадян систему управління, здатну ефективно діяти в умовах глобальної демократії [1].

У сучасних умовах, зокрема з урахуванням повномасштабної війни в Україні, активізувалися наукові дослідження соціально-психологічного спрямування, орієнтовані на оцінювання ефективності публічного управління, рівня корупції, задоволеності професійною діяльністю чи навчанням, а також таких характеристик, як рівень тривожності, доброчесність і соціальна відповідальність. З урахуванням наявних теоретичних і емпіричних напрацювань було розроблено опитувальник, спрямований на комплексну оцінку стану, виявлення проблем і визначення перспектив розвитку лідерства та маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади.

Запропонований інструментарій має анонімний характер, що сприяє підвищенню об'єктивності відповідей респондентів і достовірності отриманих результатів. Його використання дозволяє оцінити рівень сформованості лідерських компетентностей, ступінь орієнтації управлінської діяльності на потреби громадян, а також ефективність впровадження принципів маркетингового управління. Водночас опитувальник забезпечує можливість аналізу

взаємозв'язку зазначених показників із соціально-демографічними характеристиками респондентів, зокрема віком, стажем роботи та посадовим статусом.

Важливою перевагою розробленого опитувальника є його універсальність, що дає змогу застосовувати його в різних органах публічної влади незалежно від територіальної приналежності, забезпечуючи умови для проведення порівняльних досліджень та узагальнення результатів у ширшому управлінському контексті.

Емпіричне дослідження було проведено упродовж січня-травня 2026 р. серед працівників Львівської міської ради, у якому взяли участь понад 200 респондентів різних вікових категорій, із різним рівнем професійного досвіду та посадового статусу, що забезпечило репрезентативність вибірки та надійність результатів. Переважну частку опитаних становили особи віком від 25 до 45 років [3].

Респондентам було поставлено три запитання, що стосуються доцільності активізації маркетингово-орієнтованого підходу в органах публічної влади, визначення найбільш ефективних механізмів його впровадження, а також оцінювання впливу поєднання лідерства та маркетингового підходу на ефективність управлінської діяльності.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що значна частка респондентів підтримує доцільність активізації маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади. Зокрема, 45% опитаних оцінили її як позитивну, 35% – як достатньо високу, тоді як 20% респондентів визнали таку доцільність беззаперечною. Отримані результати свідчать про високий рівень підтримки впровадження маркетингових інструментів у сфері публічного управління. Водночас відсутність низьких оцінок підтверджує відсутність суттєвих заперечень щодо необхідності застосування відповідного підходу (рис. 1) [3].

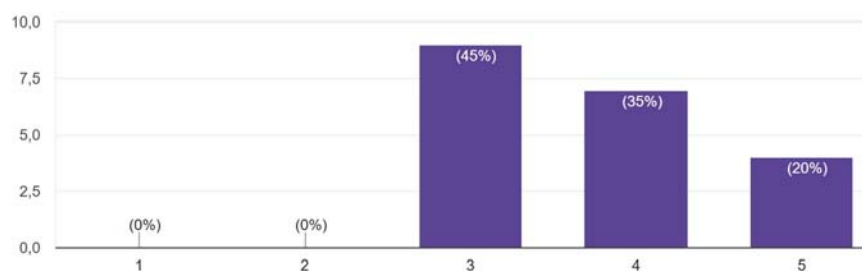


Рис. 1. Рівень оцінки доцільності активізації маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Серед ключових механізмів активізації маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади, відповідно до результатів дослідження, домінують аналіз потреб громадян та розвиток комунікаційної взаємодії (по 70%). Це підкреслює пріоритетність орієнтації на запити суспільства та необхідність ефективного діалогу з громадянами. Водночас суттєве значення респонденти надають цифровізації публічних послуг (50%), що відображає усвідомлення ролі сучасних технологій у підвищенні якості та доступності управлінських процесів. Порівняно меншу, проте вагомую роль відіграють стратегічне планування (45%) та залучення громадськості до управлінських процесів (40%), що свідчить про важливість комплексного підходу та розвитку партнерської взаємодії у впровадженні маркетингових інструментів (рис. 2) [3].

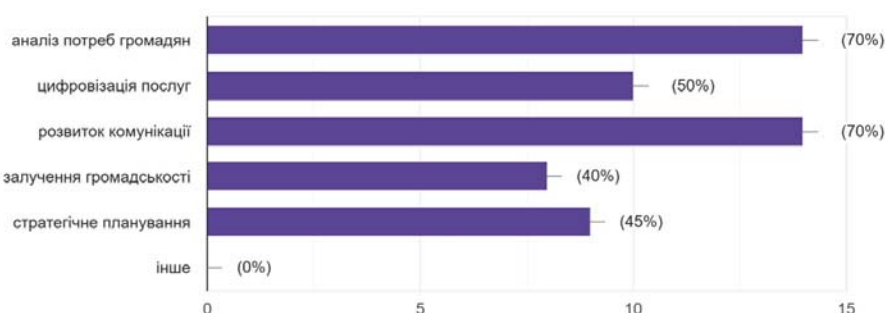


Рис. 2. Механізми активізації маркетингового підходу в органах публічної влади.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Окремо встановлено, що 35% респондентів оцінюють поєднання лідерства та маркетингового підходу як детермінант (чинник), що суттєво підвищує ефективність управлінських процесів, тоді як 60% вважають його вплив частково позитивним. Це підтверджує загалом високу оцінку значущості інтеграції лідерських і маркетингових принципів у сфері публічного управління. Водночас лише 5% опитаних не змогли надати однозначної відповіді (рис. 3) [3].

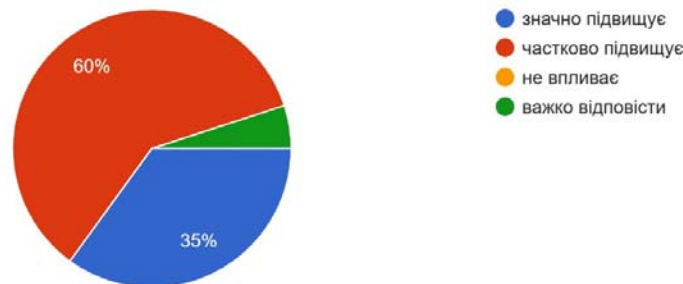


Рис. 3. Вплив поєднання лідерства та маркетингового підходу на ефективність діяльності органів публічної влади.
Джерело: сформовано автором на основі [3]

Підсумовуючи результати опитування, можна констатувати, що респонденти загалом позитивно оцінюють доцільність активізації маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади та визнають його важливість для підвищення ефективності діяльності. Вони виділяють низку ключових механізмів, які сприяють успішній реалізації цього підходу, зокрема аналіз потреб громадян, розвиток комунікацій, цифровізацію послуг та стратегічне планування. Одночасно результати підкреслюють значущість поєднання лідерських компетентностей керівників із маркетингово-орієнтованими методами управління, що створює комплексний підхід до організації роботи публічної служби та підвищує її результативність і здатність ефективно реагувати на потреби громадян.

Узагальнення теоретичних і практичних підходів до управлінської діяльності, а також результатів проведеного емпіричного дослідження дає змогу виокремити ключові детермінанти, що визначають ефективність активізації лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади. Зазначені детермінанти доцільно аналізувати в межах мотиваційного, поведінкового, соціально-демографічного та організаційно-комунікаційного вимірів. Подальший виклад присвячено їх детальному розгляду.

1. Мотиваційно-ціннісні детермінанти. Одним із базових детермінант є мотивація, яка розглядається як інструмент переконання працівників у значущості та необхідності їхньої діяльності. Водночас мотиваційний вплив тісно пов'язаний із харизматичними характеристиками керівника, однак не зводиться до них, оскільки передбачає більш раціональне та усвідомлене залучення персоналу до досягнення цілей організації. Дослідження показують, що як керівники, так і підлеглі надають пріоритет емоційному впливу, тоді як інтелектуальне стимулювання залишається недооціненим. Це свідчить про необхідність посилення ролі креативності та інтелектуального розвитку як складових сучасного лідерства.

2. Поведінково-лідерські детермінанти. Серед важливих детермінант активізації лідерства виділяють індивідуалізовану увагу до підлеглих, здатність формувати бачення майбутнього та надихати колектив, а також харизматичний вплив керівника. Індивідуалізований підхід, що передбачає врахування сильних і слабких сторін працівників та розвиток двосторонньої комунікації, не завжди розглядається як пріоритетний, що вказує на необхідність його подальшого розвитку. Водночас здатність керівника формувати ентузіазм і спільне бачення визнається одним із ключових елементів ефективного лідерства.

3. Гендерні детермінанти. Гендерна специфіка також впливає на сприйняття та реалізацію лідерських практик. Незважаючи на історично сформовані стереотипи, спостерігається поступове зростання ролі жінок у керівних структурах публічної влади. При цьому жінки та чоловіки по-різному оцінюють значущість окремих детермінант: жінки більшою мірою схильні визнавати важливість інтелектуального стимулювання, тоді як чоловіки частіше акцентують увагу на харизматичному впливі. Це вимагає врахування гендерних особливостей при формуванні управлінських стратегій.

4. Вікові детермінанти. Вік учасників управлінського процесу визначає особливості сприйняття лідерських підходів. Зокрема, зі зростанням віку підлеглих підвищується значущість індивідуалізованої уваги з боку керівника. Натомість молоді керівники часто недооцінюють цей детермінант. Водночас значення мотивації змінюється залежно від віку: старші керівники надають їй більшої ваги порівняно з молодшими. Інтелектуальне стимулювання, хоча загалом і не є пріоритетним, отримує більшу підтримку серед молодих управлінців.

5. Детермінанти професійного досвіду (стажу роботи). Досвід роботи впливає на сприйняття ефективних інструментів управління. Працівники із середнім стажем (від 3 до 15 років) більшою мірою визнають значущість харизматичного впливу керівника та його здатності мобілізувати колектив до досягнення високих результатів. Це свідчить про важливість формування почуття спільної місії та залученості персоналу до реалізації цілей організації.

6. Комунікаційно-організаційні детермінанти. Ефективність лідерства значною мірою залежить від рівня розвитку внутрішніх комунікацій, довіри та організаційної культури. Орієнтація на емоційний вплив без належного розвитку інтелектуальних і аналітичних інструментів обмежує можливості впровадження маркетингово-орієнтованого управління, яке потребує системного врахування потреб громадян, аналізу даних і прогнозування [6].

Ефективна активізація лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади потребує застосування комплексної системи механізмів, здатних забезпечити адекватне реагування на сучасні виклики, зокрема соціально-економічні трансформації, процеси цифровізації та зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг. В умовах України, де тривають процеси децентралізації, реформування публічного сектору та адаптації управлінських практик до європейських стандартів, особливої ваги набуває системне використання інструментів, що охоплюють розвиток професійних компетентностей, формування організаційної культури, впровадження цифрових технологій, стратегічне планування та налагодження ефективної комунікації з громадськістю. Подальший виклад присвячено детальному аналізу механізмів активізації лідерства та маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади.

1. Розвиток лідерських компетентностей як системний механізм. Першим механізмом активізації лідерства виступає формування професійних лідерських компетентностей, що передбачає системне навчання, професійну підготовку і підвищення кваліфікації публічних службовців. Це забезпечує здатність керівників не лише виконувати формальні адміністративні функції, а й здійснювати стратегічне планування, приймати ефективні управлінські рішення, мобілізувати команди та ініціювати інноваційні зміни. В умовах України особливого значення набувають програми розвитку емоційного інтелекту, адаптивного лідерства, управління змінами й антикорупційної культури.

2. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Сучасне лідерство неможливо без активізації методів управління персоналом, що стимулюють професійний розвиток, персональну відповідальність та мотивацію працівників. До таких механізмів належать впровадження гнучких моделей оцінювання результатів діяльності, системи наставництва, програм обміну досвідом, а також створення умов для кар'єрного зростання. Це сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат і постійне покращення.

3. Створення сприятливого організаційного клімату. Активізація лідерства передбачає формування довірливих, відкритих відносин між керівництвом і підлеглими, що сприяє підвищенню ефективності командної взаємодії. Особливо важливим є розвиток ефективних комунікаційних практик, що включають конструктивний зворотний зв'язок, демократичний обмін думками та підтримку ініціатив працівників. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, залученості й готовності до змін.

4. Використання інструментів маркетингово-орієнтованого управління. Маркетингово-орієнтоване управління в контексті публічної влади визначається здатністю адаптувати діяльність органів влади до потреб і очікувань громадян та інших зацікавлених сторін (наприклад, впровадження цифрових інструментів, що підвищує доступність, прозорість та оперативність надання послуг).

5. Комунікаційно-аналітичні механізми. Ефективне поєднання лідерства і маркетингово-орієнтованого підходу передбачає використання аналітичних інструментів для прогнозування потреб, вимірювання ефективності комунікації та оцінювання якості управлінських рішень. Сюди належать системи моніторингу, опитування громадської думки, аналіз великих даних та інтелектуальні інформаційні системи, які дозволяють адаптувати управлінські практики у реальному часі.

6. Інституційно-правові механізми. Активізація зазначених підходів неможлива без відповідної правової та інституційної підтримки. Йдеться про модернізацію законодавства, яке регламентує розвиток лідерства, стандарти професійної підготовки, вимоги до оцінювання діяльності службовців, а також впровадження норм, що забезпечують прозорість, підзвітність та відповідальність у публічному управлінні.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що ефективність активізації лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління в публічному секторі визначається сукупністю взаємопов'язаних детермінант мотиваційного, поведінкового, соціально-демографічного та організаційно-комунікаційного характеру. Проведене дослідження підтвердило, що ключову роль у підвищенні результативності управлінських процесів відіграє інтеграція лідерських компетентностей із принципами орієнтації на потреби громадян. Водночас встановлено, що найбільш дієвими механізмами виступають розвиток професійних компетентностей, удосконалення управління персоналом, формування сприятливого організаційного клімату та впровадження цифрових інструментів. Значущим є також посилення комунікаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, що підвищує адаптивність публічних інституцій до сучасних викликів. Окремо підкреслюється необхідність інституційно-правового забезпечення, яке створює нормативні передумови для сталого розвитку

лідерства та маркетингово-орієнтованого підходу. У сукупності це формує комплексну модель модернізації публічного управління, орієнтовану на ефективність, прозорість і суспільну результативність.

References

1. Antonova, L.V., Shulha, A.A., & Semak, R.O. (2026). Zmitsnennya instytutysynoyi spromozhnosti orhaniv publichnoyi vlady cherez zastosuvannya novykh form liderstva ta marketynhovoho pidkходу do upravlinnya v umovakh hlobal'noyi demokratsiyi [Strengthening the institutional capacity of public authorities through the application of new forms of leadership and a marketing approach to management in the context of global democracy]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 7, (pp. 453-461). Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9781>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.7.453> [in Ukrainian].
2. Kovbasiuk, Yu.V., Obolenskyi, O.Yu., & Sierokhin, S.M. (et al.). (2013). *Derzhavna sluzhba [Public service]*. (Vols. 2). Kyiv, Odesa: NADU [in Ukrainian].
3. Opytvalnyk z otsinky stanu, problema ta perspektyvy rozvytku liderstva i marketynhovo-orієntovanoho upravlinnya v orhanakh derzhavnoi vlady [Questionnaire for assessing the state, problems and prospects for the development of leadership and marketing-oriented management in public authorities]. (n.d.). *docs.google.com*. Retrieved from: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSciMRRVSJpAU38VxyUYjaJ2db-NpAtt8fXkvbJCEbqOlVVZA/viewform?usp=dialog> [in Ukrainian].
4. Serhieieva, L.M., Kondratieva, V.P., & Khromei, M.Ya. (2015). *Liderstvo [Leadership]*. Ivano-Frankivsk: Lileia N.V. [in Ukrainian].
5. Tolkovanov, V.V., & Kovalchuk, V.V. (2012). Osnovni rezultaty realizatsii prohramy rozvytku liderstva [Main results of the implementation of the leadership development program]. *Visnyk Derzhavnoyi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the State Service of Ukraine*, 4, (pp. 9-18) [in Ukrainian].
6. Khaitov, P.O. (2017). Indykatory liderstva v systemi derzhavnoi sluzhby [Leadership indicators in the civil service system]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – State administration and local self-government*, 1(32), (pp. 152-157). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_1_24 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.03

Anastasiia Shulha

DETERMINANTS AND MEANS OF ACTIVATING LEADERSHIP AND MARKETING-ORIENTED MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

The theses present an analysis of the determinants and mechanisms for activating leadership and market-oriented management in the public sector. Based on an empirical study conducted among employees of local self-government bodies, the level of support for the implementation of marketing approaches was identified, as well as the key mechanisms for their implementation, among which the analysis of citizens' needs, the development of communication, digitalization, and strategic planning prevail. A system of determinants for leadership activation has been distinguished, encompassing motivational-value, behavioral, socio-demographic, and organizational-communication factors. Particular attention is given to mechanisms for developing leadership competencies, improving human resource management, fostering a supportive organizational climate, as well as the use of communication-analytical and institutional-legal instruments. It has been demonstrated that the integration of leadership approaches with a marketing orientation contributes to improving the efficiency, transparency, and performance of public authorities.

Keywords: public administration, leadership, market-oriented management, marketing approach, management efficiency, public authorities.

Відомості про автора / Information about the author

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

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

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.04

Дмитро Слободянюк

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЇ КІБЕРСКВОТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

У тезах досліджено природу кіберсквотингу як деструктивного явища в умовах розвитку цифрової економіки. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «кіберсквотинг» та його основних видів. Розглянуто особливості правового регулювання доменних імен в Україні та виявлено прогалини у вітчизняному законодавстві щодо захисту прав інтелектуальної власності в мережі «Інтернет». Особливу увагу приділено досвіду Європейського Союзу, зокрема процедури позасудового врегулювання спорів UDRP та використанню штучного інтелекту для виявлення недобросовісних реєстрацій. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення українського законодавства шляхом імплементації міжнародних стандартів захисту від недобросовісної конкуренції.

Ключові слова: цифровізація, кіберсквотинг, доменне ім'я, інтелектуальна власність, недобросовісна конкуренція, штучний інтелект.

В умовах глобальної турбулентності цифровізація стає не просто трендом, а фундаментальним драйвером економічного поступу, що визначає стратегічну конкурентоспроможність цілих держав. Вона радикально трансформує якісні та кількісні показники господарської діяльності, оптимізуючи операційні витрати та кардинально підвищуючи результативність бізнес-процесів. Завдяки впровадженню хмарних технологій, великих даних та штучного інтелекту, сучасні підприємства отримують можливість масштабуватися поза межами фізичних кордонів, перетворюючи інформацію на ключовий виробничий ресурс.

Вихід підприємства у цифровий простір сьогодні є фактичним актом легітимізації бізнесу в очах споживача; відсутність компанії в мережі автоматично маркує її як нерелевантну сучасним ринковим запитам. Технічним фундаментом такої присутності виступає хостинг – фізичне та логічне місце розміщення активів компанії в мережі, що забезпечує безперервний доступ до її інтелектуального капіталу. Втім, доменне ім'я в цій системі перестає бути просто технічною адресою, набуваючи статусу цінного нематеріального активу, що акумулює в собі гудвіл та ділову репутацію суб'єкта господарювання.

Проте швидкість технологічного розвитку об'єктивно випереджає темпи правової адаптації, що створює сприятливий ґрунт для появи специфічних загроз та нових форм протиправної поведінки. Виникає так званий «правовий лаг» – розрив між виникненням інноваційної моделі зловживання та формуванням ефективної норми стримування. Однією з найбільш деструктивних серед таких загроз є кіберсквотинг. Ця діяльність не лише завдає прямих фінансових збитків правовласникам через втрату трафіку або витрати на викуп доменів, а й системно підриває довіру до цифрових інститутів та електронної комерції загалом.

Кіберсквотинг деформує ринкове середовище, створюючи штучні бар'єри для добросовісних учасників та вводячи в оману кінцевих споживачів, які ризикують стати жертвами фішингу або контрафактної продукції. Така ситуація змушує наукову та юридичну спільноту до активного пошуку дієвих правових інструментів для нівелювання проявів недобросовісної конкуренції. Актуальним стає питання не просто захисту окремої торгової марки, а створення комплексної екосистеми цифрової безпеки, де правові санкції гармонійно поєднуються з технічними протоколами верифікації.

Кіберсквотинг сьогодні – це не монолітне явище, а розгалужена система зловживань. Відповідно до усталеної класифікації [1], виділяють такі види:

- брендовий та іменний: пряма атака на репутаційні активи особи чи компанії;
- галузевий і географічний: монополізація загальних термінів для перехоплення трафіку;
- авторський, зворотний та аукціонний: складні схеми маніпуляції правом;
- захисний та тайпсквотинг: використання помилок користувачів при введенні адреси.

Деталізація представлених видів дозволяє простежити еволюцію таких зловживань. Зокрема, брендовий кіберсквотинг є найбільш агресивною формою, оскільки він прямо експлуатує впізнаваність відомих торговельних марок для переспрямування лояльної аудиторії на сторонні ресурси. У свою чергу, тайпсквотинг базується на

когнітивних особливостях поведінки користувачів: реєстрація доменів на kшталт gogle.com замість google.com дозволяє зловмисникам отримувати колосальний трафік за рахунок звичайної неухважності людей.

Особливої уваги з позиції права заслуговує зворотний кіберсквотинг. Це ситуація, коли велика корпорація намагається через правові механізми відібрати доменне ім'я у добросовісного власника, який зареєстрував його раніше, мотивуючи це своїм правом на однойменну торговельну марку. Це створює небезпечний прецедент маніпуляції нормами інтелектуальної власності, де вже сам правовласник виступає агресором.

Галузевий та географічний кіберсквотинг мають виражений спекулятивний характер. Реєстрація загальних назв (наприклад, lawyer.ua або kyiv.com) створює штучний дефіцит на ринку цифрових адрес. Це змушує реальний бізнес або викупляти ці домени за цінами, що в сотні разів перевищують собівартість реєстрації, або використовувати менш ефективні назви, що безпосередньо впливає на витрати на маркетинг та загальну вартість залучення клієнта.

Таким чином, кожна з наведених форм кіберсквотингу не лише порушує майнові права правовласників, а й викривляє ринкове середовище, створюючи перешкоди для вільної та чесної конкуренції в інтернет-просторі. Розуміння механіки цих зловживань є ключовим для розробки адекватних контрзаходів, що поєднували б юридичну відповідальність із технічними бар'єрами на рівні реєстраторів.

Історія кіберсквотингу як специфічного цифрового феномену бере свій початок у 1990-х роках, у період стихійної комерціалізації мережі Інтернет. На світанку цифрової ери реєстрація доменних імен відбувалася за принципом «першої заявки» без належної перевірки на відповідність торговельним маркам, чим скористалися перші зловмисники. Ключовою передумовою розквіту цього явища стала низька вартість реєстрації домену у порівнянні з потенційною ринковою вартістю бренду, а також недосконалість міжнародного законодавства, яке не встигало за темпами розвитку віртуального простору.

Трансформація кіберсквотингу свідчить про його перехід від випадкової реєстрації за принципом першочерговості до стратегічно спланованої та технологічно оснащеної форми недобросовісної конкуренції. Це технологічна гонка. Сучасні зловмисники використовують ботів для миттєвого перехоплення доменів, що звільняються. Тому боротися з алгоритмами порушників можна лише за допомогою ще досконаліших алгоритмів захисту.

Наукова думка щодо природи цього явища постійно еволюціонує. Зокрема, Т. Коваленко розглядає кіберсквотинг через призму привласнення доменів, що дублюють відомі торговельні марки [2]. Водночас Н. Булат акцентує увагу на глибинному порушенні прав інтелектуальної власності, трактуючи це як недобросовісну реєстрацію ідентифікаторів, тотожних об'єктам правової охорони [3].

Вважаємо за необхідне підкреслити, що за своєю суттю кіберсквотинг є формою інтелектуального рекету. Це спекулятивне резервування імен з метою подальшого фінансового шантажу законних власників. Окрім прямого вимагання коштів, зловмисники часто використовують такі домени як плацдарм для фішингових атак, розповсюдження шкідливого програмного забезпечення або збору конфіденційних даних ошуканих клієнтів. Економіко-правовий аналіз дозволяє кваліфікувати цю практику як таку, що має ознаки паразитування на чужій діловій репутації. Низький поріг входу та потенційно колосальні прибутки, про які зазначає Н. Попова [4], роблять цю діяльність надзвичайно привабливою для кіберзлочинців.

Економічним наслідком кіберсквотингу для бізнесу є не лише прямі фінансові втрати через необхідність викупу домену, а й репутаційні ризики: використання схожих імен для фішингу або розміщення некоректного контенту розмиває цінність бренду в очах споживача. Для цифрової економіки загалом наслідки проявляються у спотворенні добросовісної конкуренції та створенні штучних бар'єрів для виходу законних власників активів на нові ринки, що зрештою зумовило появу таких регуляторних механізмів, як Anticybersquatting Consumer Protection Act (ACPA) у США та міжнародної політики UDRP.

ACPA – це перша у світі масштабна спроба криміналізувати кіберсквотинг на державному рівні. Його поява була відповіддю на неспроможність класичного законодавства про торговельні марки захистити власників брендів у віртуальному просторі. Законодавством дозволено власникам торговельних марок подавати позови проти осіб, які з «недобросовісним наміром отримати прибуток» реєструють, використовують або продають доменні імена, що є ідентичними або схожими до ступеня змішування з охоронюваними торговельними марками. Головною особливістю ACPA є можливість застосування процедури in rem. Це означає, що якщо власника домену неможливо знайти або він перебуває під іншою юрисдикцією, позивач може подати позов безпосередньо проти самого доменного імені за місцем знаходження реєстратора.

UDRP – це міжнародний стандарт, розроблений корпорацією ICANN спільно з ВОІВ (WIPO) у тому ж 1999 році. На відміну від ACPA, це не закон конкретної країни, а система адміністративного (позасудового) врегулювання. Це обов'язкова умова договору при реєстрації будь-якого домену в загальних зонах (gTLD, як-от .com, .net, .org). Реєструючи домен, особа автоматично погоджується на участь в арбітражі, якщо виникне спір. Спір розглядається незалежними експертами (арбітрами) без участі державних судів. Це значно швидше та дешевше, ніж класичний судовий розгляд. Рішення арбітражу є обов'язковим для реєстратора: якщо арбітр вирішить, що домен вкрадено, реєстратор просто переоформлює його на позивача.

На нашу думку, ці механізми ідеально доповнюють один одного: ACPA забезпечує потужний судовий захист із

можливістю відшкодування збитків, тоді як UDRP пропонує бізнесу глобальний, швидкий та недорогий інструмент для повернення своїх цифрових активів у будь-якій точці світу. Для українського законодавства саме модель UDRP виглядає найбільш перспективною для адаптації, оскільки вона дозволяє розвантажити судову систему та забезпечити оперативність, критично важливу для IT-сфери, оскільки ситуація в Україні в цій сфері залишається складною.

На сучасному етапі доменні імена фактично виведені за межі об'єктів права інтелектуальної власності як самостійні одиниці. Ми спостерігаємо правовий вакуум: відсутність консолідованої міжнародної та національної бази створює умови, за яких домен сприймається лише як технічний елемент маршрутизації.

Прийняття Закону щодо доменів у зоні .gov.ua [5] стало важливим прецедентом, проте воно вирішило проблему лише в державному секторі. Приватний сегмент (зона .UA) залишається «сірою зоною». На мій погляд, парадоксальною є ситуація, коли за наявності норм ЦК України щодо охорони комерційних найменувань (ст. 489) [6], реальний захист у доменних спорах є надто дорогим та тривалим процесом. Ю. Науменко слушно зазначає, що популярність ресурсу автоматично робить його мішенню для «паразитів» [7], а превентивна реєстрація всіх можливих варіацій домену є економічно виснажливою для бізнесу.

Досвід ЄС демонструє ефективність комплексного підходу. Регламент (ЄС) 2019/517 та система ADR пропонують механізм, де реєстратор може оперативно реагувати на порушення без залучення громіздкої судової машини. Центральне місце тут посідає Єдина політика вирішення спорів (UDRP). На мою думку, саме впровадження критеріїв «триелементного тесту» (схожість, відсутність прав, недобросовісність) є тим стандартом, якого потребує українська судова практика [8].

Перспективними виглядають ініціативи Г. Андрощука щодо модернізації UDRP, зокрема впровадження правила «програв – платить» та створення апеляційних інстанцій [9]. Це дозволить відсіяти завідомо безпідставні скарги та підвищити відповідальність сторін. Окремої уваги заслуговує технологічний аспект: успіх організації EURid у використанні ШІ доводить, що боротьба з кіберсквотингом у майбутньому буде автоматизованою та превентивною.

У сучасній архітектурі глобального ринку доменне ім'я трансформувалося з технічної адреси у фундаментальний нематеріальний актив. Кіберсквотинг – це не просто поодинокі юридичні інциденти, а системна деструктивна практика, що підриває цифровий суверенітет бренду – здатність суб'єкта господарювання повноцінно контролювати свою репутацію, ідентичність та канали комунікації в мережі. Посягання на доменне ім'я фактично означає відчуження частини клієнтського капіталу компанії, що в умовах цифрової трансформації може призвести до повної втрати ринкових позицій.

Для ефективної протидії цьому явищу в Україні першочерговим завданням є подолання правової невизначеності. Законодавче закріплення дефініції «кіберсквотинг» на рівні профільного законодавства дозволить вивести цю діяльність із «сірої зони». Це дасть змогу правоохоронним та судовим органам чітко кваліфікувати захоплення доменів як акт недобросовісної конкуренції. Така визначеність усуне потребу в складних лінгвістичних експертизах та спростить процес доказування наміру недобросовісного використання чужої репутації.

Нинішня судова система України в питаннях доменних спорів часто є надто інертною, дорогою та технічно складною для малого та середнього бізнесу. Доцільним вбачається створення Спеціалізованого центру вирішення доменних спорів, який би функціонував на засадах адміністративного арбітражу за міжнародною моделлю Uniform Domain-Name Dispute-Resolution Policy. Така процедура вирішення конфлікту скорочується з років до місяців. Крім того, значно знижує фінансовий поріг входу в судовий процес, що дозволить невеликим компаніям захищати свої права без надмірних витрат на адвокатське супроводження в судах загальної юрисдикції.

На шляху до європейської інтеграції та побудови безпечної цифрової економіки Україна має запроваджувати проактивні методи захисту. Інтеграція інструментів штучного інтелекту та машинного навчання в алгоритми реєстратора доменів зони .UA дозволить реалізувати концепцію «безпечної реєстрації». ШІ здатен в режимі реального часу аналізувати нові заявки на предмет:

- 1) фонетичної та візуальної схожості з уже зареєстрованими торговельними марками;
- 2) виявлення ознак тайпсквотингу та автоматичного маркування підозрілих транзакцій.

Такий підхід не лише мінімізує кількість майбутніх спорів, а й підвищує інвестиційну привабливість українського сегмента інтернету, роблячи його прогнозованим та захищеним за найвищими міжнародними стандартами. Тільки через синергію правових інновацій та технологічного контролю в Україні буде забезпечено сталий розвиток вітчизняного сегменту інтернету та захищено інтереси як бізнесу, так і споживачів.

References

1. Khodakivskyi, Ye.I., Yakobchuk, V.P., & Litvinchuk, I.L. (2014). *Intelektualna vlasnist: ekonomiko-pravovi aspekty [Intellectual property: economic and legal aspects]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. Retrieved from: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/2861/3/Intelektualna_vlasnist_ekonomiko_pravovi_aspekty.pdf [in Ukrainian].

2. Kovalenko, T. (2013). Kiberskvotynh, rynek kupivli ta prodazhu domeniv [Cybersquatting, the domain purchase and sale market]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti – Theory and practice of intellectual property*, 6, (pp. 40-45). Retrieved from: http://www.ndiiv.org.ua/Files2/2013_6/2013_06.pdf [in Ukrainian].
3. Bulat, N.M. (2018). Poniattia brendovoho kiberskvotynhu ta shliakhy borotby z nym [The concept of brand cybersquatting and ways to combat it]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova. Pravoznavstvo – Herald of ONU named after I.I. Mechnikov. Law*, 23 (1(32)), (pp. 98-110). Retrieved from: <https://heraldlaw.onu.edu.ua/article/view/133826>. DOI: [https://doi.org/10.18524/2304-1587.2018.1\(32\).133826](https://doi.org/10.18524/2304-1587.2018.1(32).133826) [in Ukrainian].
4. Popova, N.O. (2015). Kiberskvotynh yak osnovnyi vyd pravoporushen v domennykh sporakh [Cybersquatting as the main type of offense in domain disputes]. *Vitchyzniani ta svitovyi dosvid pravovoho rehulivannia vidnosyn u sferi intelektualnoi vlasnosti – Domestic and world experience of legal regulation of relations in the field of intellectual property*, (pp. 134-137). Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. Retrieved from: <https://eprints.cdu.edu.ua/2766/> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy Pro vykorystannia domennykh imen u spetsialnomu publicnomu domenii .gov.ua No. 3284-IX [Law of Ukraine On the use of domain names in the special public domain .gov.ua No. 3284-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3284-%D0%86%D0%A5#Text> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Tsyvilnyi kodeks Ukrainy No. 435-IV [Law of Ukraine Civil Code of Ukraine No. 435-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
7. Naumenko, Yu.M. (2016). Kiberskvotynh yak zahroza systemi pravovoi okhorony domennykh imen v Ukraini [Cybersquatting as a threat to the system of legal protection of domain names in Ukraine]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo – Law and innovative society*, 2 (7), (pp. 86-90) [in Ukrainian].
8. Regulation (EU) 2019/517 on the implementation and functioning of the .eu top-level domain name. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: <https://eurlex.europa.eu/eli/reg/2019/517/oj/eng> [in English].
9. Androshechuk, H. (2021). Protydiia nedobrosovisnym reiestratsiiam i vykorystanniu zasobiv indyvidualizatsii v umovakh tsyvrovoi transformatsii [Countering unfair registrations and the use of means of individualization in the context of digital transformation]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti – Theory and practice of intellectual property*, 1, (pp. 48-67). Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/16X1P0KypnD949q-ypcL5QutWgjfDA8Q3/view>. DOI: <https://doi.org/10.33731/12021.234192> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.04

Dmytro Slobodianiuk

ECONOMIC AND LEGAL PRINCIPLES OF COUNTERING CYBERSQUATTING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The abstract explores the nature of cybersquatting as a destructive phenomenon within the development of the digital economy. Scientific approaches to defining the concept of "cybersquatting" and its primary types are analyzed. The features of legal regulation of domain names in Ukraine are examined, highlighting gaps in national legislation regarding the protection of intellectual property rights on the Internet. Particular attention is paid to the experience of the European Union, specifically the UDRP dispute resolution procedure and the use of artificial intelligence to detect bad-faith registrations. Proposals are formulated to improve Ukrainian legislation by implementing international standards for protection against unfair competition.

Keywords: digitalization, cybersquatting, domain name, intellectual property, unfair competition, artificial intelligence.

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/mspc2026.03.13.05

Світлана Верба
Віктор Федоров

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У тезах проаналізовано сутність державного регулювання національної безпеки в умовах глобалізаційних процесів, визначено основні виклики та загрози, що виникають під впливом глобалізації, а також досліджено механізми забезпечення національної безпеки на державному рівні. Особливу увагу приділено сучасному стану системи національної безпеки України, впливу воєнних, інформаційних, економічних та кібернетичних загроз, а також необхідності вдосконалення нормативно-правового, інституційного та стратегічного забезпечення державної безпекової політики. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності державного управління у сфері національної безпеки з урахуванням євроінтеграційних процесів та міжнародного співробітництва.

Ключові слова: національна безпека, державне регулювання, глобалізаційні процеси, державна політика, національні інтереси, інформаційна безпека, воєнна безпека, міжнародне співробітництво, євроінтеграція.

У сучасному світі, що характеризується інтенсивним розвитком глобалізаційних процесів, проблема забезпечення національної безпеки набуває особливої значущості. Глобалізація стимулює розширення міжнародних економічних, політичних, інформаційних і соціокультурних взаємозв'язків між державами, що, з одного боку, створює нові можливості для суспільного розвитку, а з іншого – формує додаткові ризики та загрози для суверенітету, стабільності й безпеки країни. Особливою гостроти це питання набуває для України в умовах воєнної агресії, поширення гібридних викликів, кіберзлочинності, інформаційного тиску та економічної нестабільності. Національна безпека виступає фундаментом стабільного функціонування держави, забезпечення її територіальної цілісності, політичної незалежності, економічної стійкості та соціального добробуту громадян. У зв'язку з цим державне регулювання у сфері безпеки є одним із пріоритетних напрямів діяльності органів публічної влади. Ефективна система управління дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, розробляти механізми їх запобігання та гарантувати належний рівень захисту національних інтересів. Актуальність дослідження визначається потребою адаптації державної політики у сфері безпеки до новітніх глобальних викликів, посиленням міжнародної конкуренції, поширенням транснаціональних загроз і зростанням впливу зовнішніх чинників на внутрішню безпеку. В умовах інтеграції України до європейського та світового безпекового простору особливо важливим стає вдосконалення механізмів державного регулювання відповідно до сучасних міжнародних стандартів. Метою дослідження є аналіз специфіки державного регулювання національної безпеки в умовах глобалізації, визначення ключових загроз і обґрунтування напрямів удосконалення державної політики у цій сфері. Для досягнення поставленої мети передбачається розкрити сутність поняття національної безпеки, дослідити вплив глобалізаційних процесів на безпекове середовище, проаналізувати існуючі механізми державного регулювання та окреслити перспективи їх розвитку в Україні.

Національна безпека є ключовою категорією державного управління та необхідною умовою стабільного розвитку держави, суспільства й особистості. Вона характеризується як стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, що гарантує збереження суверенітету, територіальної цілісності, конституційного ладу та належного рівня життя населення. У сучасних умовах її зміст значно розширився і включає не лише воєнну, а й політичну, економічну, соціальну, екологічну, інформаційну, енергетичну та кібернетичну складові. Сутність національної безпеки полягає у формуванні умов, за яких держава здатна ефективно протидіяти загрозам, забезпечувати права і свободи громадян, підтримувати суспільну стабільність і реалізовувати стратегічні інтереси. Важливого значення набувають своєчасне виявлення ризиків, прогнозування кризових ситуацій та запобігання їм, особливо в умовах глобалізації, коли зовнішні чинники істотно впливають на внутрішню безпеку [8].

До основних складових належать воєнна, політична, економічна, соціальна, інформаційна, екологічна та кібербезпека. Вони охоплюють захист від збройних загроз, забезпечення стабільності влади і демократичного розвитку, економічну стійкість і фінансову незалежність, захист інформаційного простору від маніпуляцій і кібератак,

а також належний рівень соціального добробуту населення. Державне регулювання у цій сфері являє собою цілеспрямовану діяльність органів влади щодо формування та реалізації безпекової політики. Воно включає розробку стратегій, нормативно-правове забезпечення, координацію суб'єктів безпеки та впровадження превентивних заходів, спрямованих на захист національних інтересів і зменшення ризиків [2].

Важливу роль відіграє система публічного управління, яка забезпечує взаємодію державних органів, сектору оборони, правоохоронних структур, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. За сучасних умов вона має бути гнучкою, адаптивною та стратегічно орієнтованою, щоб ефективно реагувати на нові виклики та гарантувати довгострокову стабільність розвитку держави. Глобалізаційні процеси є однією з визначальних характеристик сучасного світового розвитку, що суттєво впливають на функціонування держав, міжнародні відносини та систему національної безпеки. Глобалізація проявляється у посиленні взаємозв'язків між країнами в економічній, політичній, інформаційній, технологічній та соціокультурній сферах. Вона сприяє розвитку міжнародної торгівлі, інвестицій, науково-технічного прогресу, цифрових технологій та інтеграційних процесів, однак водночас створює нові виклики й загрози для безпеки держав.

Однією з ключових ознак глобалізації є посилення взаємозалежності держав, коли внутрішні процеси в одній країні здатні безпосередньо впливати на політичну, економічну чи соціальну ситуацію в інших. Це особливо проявляється у фінансових кризах, питаннях енергетичної безпеки, міграційних процесах, поширенні пандемій, тероризмі та кіберзагрозах. У таких умовах традиційні підходи до забезпечення національної безпеки втрачають ефективність, адже сучасні виклики мають транснаціональний характер і потребують комплексних, у тому числі міжнародних, рішень. Серед актуальних загроз виокремлюються інформаційні війни, кібератаки, тероризм, транснаціональна злочинність, економічна залежність та екологічні проблеми. Особливу небезпеку становить дезінформація і маніпулятивний вплив через цифрові медіа, що підривають довіру до державних інституцій і впливають на стабільність управління [3].

Суттєвий вплив на безпекове середовище мають і міжнародні політичні процеси – геополітична конкуренція, збройні конфлікти, санкційна політика та зміна глобального балансу сил. Для України це набуває особливого значення в умовах війни та потреби в посиленні міжнародної підтримки. Водночас глобалізація відкриває можливості для безпекового партнерства та інтеграції до європейського й євроатлантичного простору. Економічна глобалізація також впливає на національну безпеку: залежність від зовнішніх ринків, інвестицій і ресурсів може як стимулювати розвиток, так і створювати ризики для економічного суверенітету. У кризових умовах це здатне призвести до внутрішньої нестабільності та послаблення державних інституцій [4].

Механізми державного регулювання у сфері національної безпеки охоплюють сукупність правових, інституційних, економічних, інформаційних та організаційних інструментів, спрямованих на захист національних інтересів і реагування на загрози. Вони мають бути комплексними, гнучкими та адаптивними до змін середовища. Правову основу становлять Конституція України, профільні закони, підзаконні акти та стратегічні документи, зокрема законодавство про національну безпеку, відповідні стратегії та доктрини. Чітка нормативна база забезпечує узгодженість дій органів влади та ефективне управління в кризових ситуаціях. Інституційний рівень включає систему органів державної влади, відповідальних за безпеку й оборону, діяльність яких потребує координації та оперативності для досягнення спільної мети – захисту суверенітету та громадян [1]. Економічні механізми передбачають належне фінансування сектору безпеки, підтримку стратегічних галузей, забезпечення енергетичної незалежності та стабільності критичної інфраструктури. Ресурсна спроможність держави визначає ефективність реалізації її безпекової політики. Інформаційна складова спрямована на захист інформаційного простору, протидію дезінформації та кібератакам, а також розвиток медіаграмотності й ефективної комунікації між владою та суспільством. Організаційні механізми охоплюють стратегічне планування, прогнозування ризиків, моніторинг загроз і кризове управління, що забезпечує своєчасне реагування на виклики та запобігання їх негативним наслідкам. У сукупності ці інструменти формують основу ефективної системи національної безпеки [6].

Система державного регулювання національної безпеки в Україні функціонує в умовах постійних внутрішніх і зовнішніх викликів, що ускладнює забезпечення стабільності держави. Після початку збройної агресії Російської Федерації пріоритети безпекової політики суттєво змінилися, зумовивши необхідність глибокого реформування сектору безпеки й оборони. Сучасні загрози поєднують класичні військові ризики з гібридними впливами, зокрема інформаційними операціями, кібератаками, економічним тиском та спробами дестабілізації внутрішньополітичної ситуації. Це вимагає комплексного підходу, що передбачає зміцнення не лише оборонного потенціалу, а й інформаційної, економічної та кібернетичної безпеки. Важливим напрямом є також захист критичної інфраструктури, енергетики та державних інформаційних ресурсів [7].

Вагому роль відіграє адаптація законодавства до європейських стандартів і розвиток міжнародного співробітництва. Євроінтеграційний курс сприяє модернізації безпекового сектору відповідно до вимог ЄС і НАТО, підвищуючи ефективність управління та рівень підтримки з боку партнерів. Участь у міжнародних ініціативах і стратегічна взаємодія із союзниками посилюють оборонні можливості України. Водночас зберігаються проблеми, пов'язані з недосконалістю управлінських механізмів, бюрократією, корупційними ризиками та потребою оновлення

інституцій. Підвищення ефективності державного регулювання потребує вдосконалення стратегічного планування, цифровізації управління, посилення контролю за реалізацією безпекової політики та налагодження ефективної взаємодії між державою, суспільством і міжнародними партнерами [4].

У сучасних умовах глобалізації, зростання воєнних ризиків і змін у міжнародному безпековому середовищі особливої ваги набуває вдосконалення державного регулювання у сфері національної безпеки. Ефективність цієї системи залежить від здатності держави своєчасно реагувати на виклики, передбачати ризики та здійснювати стратегічне управління на основі сучасних підходів. Одним із пріоритетів є підвищення якості державного управління, що передбачає налагодження ефективної координації між органами влади, сектором оборони, правоохоронними органами та спеціальними службами. Важливими завданнями залишаються усунення дублювання функцій, оптимізація процедур і впровадження управлінських практик, орієнтованих на результативність, прозорість і відповідальність [8].

Не менш значущим є розвиток стратегічного планування, яке має ґрунтуватися не лише на реагуванні на загрози, а й на їх прогнозуванні. Для цього необхідно посилювати аналітичну спроможність, удосконалювати системи моніторингу та оцінки ризиків, а також реалізовувати довгострокові програми зміцнення безпекового сектору, оборонного потенціалу й економічної стійкості. Важливим напрямом виступає також розвиток кібербезпеки та захисту інформаційного простору. Пріоритетами є забезпечення безпеки державних інформаційних систем і критичної інфраструктури, протидія дезінформації, а також підвищення цифрової грамотності населення [5].

Окрему роль відіграє розширення взаємодії між державою, суспільством і міжнародними партнерами. Залучення громадянського суспільства, експертного середовища та бізнесу до формування безпекової політики, а також активна участь у міжнародному співробітництві та інтеграційних процесах сприяють зміцненню обороноздатності й впровадженню сучасних стандартів управління [2].

У ході дослідження встановлено, що національна безпека є комплексною системою, яка охоплює воєнну, політичну, економічну, соціальну, інформаційну, екологічну та кібернетичну сфери. Її забезпечення потребує дієвого державного регулювання, що поєднує правові, інституційні, економічні, організаційні та інформаційні інструменти. Провідну роль у цьому процесі відіграє державне управління, яке забезпечує координацію суб'єктів безпеки та реалізацію стратегічних пріоритетів. Специфіка державного регулювання в Україні зумовлена складною геополітичною ситуацією, воєнною агресією та поширенням гібридних загроз, а також необхідністю модернізації сектору безпеки відповідно до міжнародних стандартів. Важливими чинниками залишаються євроінтеграційний курс, розвиток партнерства з іншими державами та адаптація законодавства до вимог ЄС і НАТО.

Підвищення ефективності безпекової політики потребує розвитку стратегічного планування, зміцнення кібербезпеки, покращення міжвідомчої взаємодії, забезпечення прозорості управління та ширшого залучення громадянського суспільства. Пріоритетом є створення гнучкої й стійкої системи, здатної адекватно реагувати на сучасні виклики. Таким чином, удосконалення державного регулювання національної безпеки в умовах глобалізації виступає стратегічним завданням, від якого залежить зміцнення державності, захист суспільства та забезпечення сталого розвитку України.

References

1. Kamenskyi, D.V., & Vozniuk, A.A. (2024). Natsionalna ta ekonomichna bezpeka: spivvidnoshennia kontseptsii na suchasnomu etapi rozvytku ukrainiskoi derzhavnosti [National and economic security: correlation of concepts at the present stage of development of Ukrainian statehood]. *Natsionalna bezpeka: pravo ta ekonomika – National security: law and economics*, 1, (pp. 14-22). Retrieved from: <https://security-journal.nasbu.edu.ua/index.php/nbpe/article/view/8/4>. DOI: <http://doi.org/10.51369/3083-5917-2024-1-2> [in Ukrainian].
2. Hnatyshyn, M. (2024). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi bezpekovoï polityky u konteksti Stratehii natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Mechanisms for implementing state security policy in the context of the National Security Strategy of Ukraine]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Politolohiia – Bulletin of the Precarpathian University. Political Science*, 19, (pp. 49-57). Retrieved from: <https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/180/176>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-19-6> [in Ukrainian].
3. Lemak, O.V. (2024). Vplyv hlobalizatsii na bezpeku natsionalnoi derzhavy: pravovi ta kryminolohichni aspekty [The impact of globalization on the security of the nation-state: legal and criminological aspects]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, 2(8), (pp. 585-595). Retrieved from: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/303706/295742>. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.99> [in Ukrainian].
4. Nikitin, A.A. (2024). Mizhnarodna bezpeka yak chynnnyk natsionalnoi bezpeky derzhavy [International security as a factor of national security of the state]. *Morska bezpeka ta oborona – Maritime Security and Defence*, 1, (pp. 50-56). Retrieved from: <https://msd.oduvs.od.ua/index.php/msd/article/view/50/43>. DOI: <https://doi.org/10.32782/msd/2024.1/06> [in Ukrainian].
5. Prystash, A. (2024). Naukovi pidkhody do traktuvannia poniattia «mizhnarodna bezpeka» [Scientific approaches to the interpretation of the concept of "international security"]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*

- *International Relations, Public Communications and Regional Studies*, 3(20), (pp. 34-45). Retrieved from: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/en/article/view/384/372>. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-03-34-45> [in Ukrainian].
6. Taran, Ye. (2024). Osoblyvosti zahroz ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Features of threats to Ukraine's economic security in the context of globalization]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Natsionalna bezpeka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. National Security*, 1(1), (pp. 46-50). Retrieved from: <https://security.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3153/2639>. DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-5/11> [in Ukrainian].
7. Tkalenko, Yu. (2024). Kontseptualne osmyslennia transformatsii mizhnarodnykh instytutiv bezpeky v umovakh formuvannia novoho svitovoho poriadku [Conceptual understanding of the transformation of international security institutions in the context of a new world order formation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Natsionalna bezpeka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. National Security*, 2(2), (pp. 41-48). Retrieved from: <https://security.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3189/2671>. DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/2-7/11> [in Ukrainian].
8. Yatsyno, O.V. (2023). Organizational mechanism of public administration in the field of national security. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 1(34), (pp. 92-99). Retrieved from: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2685/3147>. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-11) [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.05

Svitlana Verba
Viktor Fedorov

STATE REGULATION OF NATIONAL SECURITY UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION PROCESSES

The theses analyze the essence of state regulation of national security under the conditions of globalization processes, identify the main challenges and threats arising under the influence of globalization, and examine the mechanisms for ensuring national security at the state level. Special attention is paid to the current state of Ukraine's national security system, the impact of military, informational, economic, and cyber threats, as well as the need to improve the regulatory, institutional, and strategic support of state security policy. The directions for increasing the effectiveness of public administration in the field of national security are substantiated, taking into account European integration processes and international cooperation.

Keywords: national security, state regulation, globalization processes, public policy, national interests, information security, military security, international cooperation, European integration.

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>.

Віктор Федоров, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: vf648004@gmail.com.

Viktor Fedorov, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: vf648004@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.06

Оксана Малікіна
Ігор Долка

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У тезах досліджено особливості формування та впровадження європейських стандартів антикорупційної політики в Україні в умовах євроінтеграційних процесів. Розкрито роль міжнародних інституцій і нормативних механізмів, зокрема Конвенція ООН проти корупції (UNCAC), Група держав проти корупції (GRECO), Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD) та Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням коштів (FATF) у формуванні сучасної антикорупційної системи. Проаналізовано створення спеціалізованих антикорупційних інституцій в Україні, запровадження інструментів прозорості та електронного врядування, а також визначено ключові умови ефективної імплементації міжнародних стандартів. Окреслено основні проблеми, зокрема системний характер корупції, недостатню ефективність практичного застосування реформ та нерівномірність виконання міжнародних рекомендацій. Зроблено висновок про необхідність посилення інституційної спроможності, забезпечення реальної незалежності антикорупційних органів та підвищення рівня доброчесності як передумов успішної євроінтеграції України.

Ключові слова: антикорупційна політика, європейські стандарти, Європейський Союз, GRECO, UNCAC, OECD, FATF, доброчесність, прозорість, публічне управління.

У сучасних умовах трансформації державного управління та євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває питання впровадження європейських стандартів антикорупційної політики. Корупція залишається однією з ключових загроз сталому розвитку держави, підриваючи довіру громадян до інституцій влади, гальмуючи економічне зростання та ускладнюючи процеси демократизації. У цьому контексті орієнтація на європейські підходи, принципи прозорості, підзвітності, верховенства права та належного врядування виступає важливою передумовою ефективного реформування антикорупційної системи в Україні.

Європейські стандарти антикорупційної політики сформовані на основі діяльності таких інституцій, як Рада Європи, Група держав проти корупції (GRECO) та Європейський Союз, і передбачають комплексний підхід до запобігання та протидії корупції, включаючи інституційні, правові та превентивні механізми. Для України, яка прагне до повноцінної інтеграції в європейський простір, імплементація цих стандартів є не лише міжнародним зобов'язанням, а й внутрішньою потребою модернізації системи публічного управління. Тому дослідження особливостей впровадження європейських антикорупційних практик в українських реаліях є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Україна визначила європейську інтеграцію як стратегічний напрям розвитку, що передбачає послідовне наближення національної системи запобігання та протидії корупції до стандартів Європейський Союз і Рада Європи. Водночас процес їх впровадження супроводжується низкою системних труднощів, зокрема фрагментарністю нормативно-правового регулювання, обмеженими ресурсами відповідних інституцій, збереженням політичного впливу на окремі органи, недостатнім рівнем розвитку антикорупційної культури, а також нерівномірним виконанням рекомендацій Групи держав проти корупції (GRECO) і Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [8].

За таких умов доцільним є аналіз особливостей адаптації міжнародних антикорупційних стандартів до української правової системи, а також оцінка їх практичного впливу на функціонування державних інституцій, економічні процеси та поступ України в напрямі європейської інтеграції.

Комплексний розгляд міжнародних і європейських антикорупційних стандартів свідчить про те, що сучасна глобальна система протидії корупції має поліцентричний характер і функціонує як багаторівнева нормативно-інституційна модель. У її межах діють різні за своїми повноваженнями, але взаємопов'язані та взаємодоповнювальні механізми, зокрема Конвенція ООН проти корупції (UNCAC), Група держав проти корупції (GRECO), Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD), Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням

коштів (FATF), а також стандарти acquis Європейський Союз [8].

Передусім, Конвенція ООН проти корупції (UNCAC), прийнята у 2003 році та ратифікована Україною у 2006 році, виступає базовим міжнародним документом, що встановлює універсальні підходи до протидії корупції. Вона охоплює ключові напрями, зокрема кримінально-правове регулювання, управління активами та розвиток міжнародного співробітництва. У положеннях Конвенції особлива увага приділяється обов'язковій криміналізації корупційних правопорушень, забезпеченню ефективного фінансового контролю, створенню дієвих систем внутрішнього аудиту, а також формуванню механізмів повернення незаконно виведених активів з-за кордону (статті 23-57) [10].

Відповідно до офіційних матеріалів Управління ООН з наркотиків і злочинності (UNODC), держави-учасниці Конвенції мають забезпечувати комплексний підхід до боротьби з корупцією, поєднуючи превентивні заходи з ефективним правозастосуванням, зокрема через міжнародну координацію розслідувань [11]. Положення UNCAC є важливою правовою основою для України щодо узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами, особливо у сферах фінансового декларування, конфіскації активів і надання міжнародної правової допомоги.

Важливим елементом розвитку національної антикорупційної політики та її наближення до європейських стандартів є участь України в Групі держав проти корупції (GRECO), до якої держава приєдналася у 2006 році. Цей орган, що функціонує в межах Рада Європи, здійснює системний моніторинг дотримання країнами-учасницями встановлених антикорупційних стандартів [1]. Для України участь у GRECO стала вагомим інструментом гармонізації законодавства та інституційної практики відповідно до європейських принципів верховенства права, прозорості та підзвітності. Організація виконує роль незалежного зовнішнього оцінювача, який аналізує ефективність реформ у публічному секторі, судовій системі, політичному процесі та діяльності правоохоронних органів, а також формує рекомендації і здійснює контроль за їх виконанням.

Членство України в GRECO має комплексний вплив на вдосконалення антикорупційної системи. Воно сприяє впровадженню міжнародно визнаних підходів до криміналізації корупційних правопорушень, врегулювання конфлікту інтересів і зміцнення інституційної спроможності державних органів. Регулярні оцінювання підвищують рівень довіри міжнародних партнерів і забезпечують аналітичну підтримку у процесі адаптації національного законодавства до антикорупційних стандартів Ради Європи. У контексті європейської інтеграції виконання рекомендацій GRECO розглядається як один із показників ефективності антикорупційної політики та виконання зобов'язань України перед Європейський Союз, що підсилює значення цього механізму як інструменту підвищення прозорості, підзвітності та доброчесності у функціонуванні державних інституцій [5].

Поряд із цим Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD) формує цілісну систему стандартів у сфері забезпечення доброчесності, внутрішнього контролю, ризик-орієнтованого комплаєнсу та корпоративного управління. Такі документи, як OECD Integrity Framework, OECD Anti-Corruption Strategy та OECD Public Governance Reviews, визначають необхідність інтеграції антикорупційної політики у процеси стратегічного планування, внутрішнього аудиту та цифрового моніторингу ризиків. Особливий акцент робиться на корпоративному секторі, зокрема на впровадженні антикорупційних програм у діяльність підприємств, розвитку механізмів комплаєнсу та використанні моделі відкритих даних як інструменту підвищення прозорості [7].

Для України стандарти OECD мають важливе значення у контексті підвищення професійного рівня державної служби, удосконалення систем внутрішнього контролю, а також формування культури доброчесності як у публічному, так і в приватному секторах.

Важливу роль у глобальній системі антикорупційного регулювання відіграє Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням коштів (FATF), яка визначає ключові технічні та процедурні стандарти у сфері протидії відмиванню доходів, фінансуванню тероризму та іншим фінансовим злочинам. Рекомендації FATF є загальновизнаним міжнародним орієнтиром, що охоплює питання належної ідентифікації клієнтів, забезпечення прозорості бенефіціарної власності, контролю фінансових операцій і застосування ефективних санкційних механізмів [3].

Для України дотримання стандартів FATF має особливе значення, оскільки процеси відмивання коштів тісно пов'язані з корупційними проявами, зокрема у сфері публічних закупівель, оборонної політики та великих державних фінансових операцій. У цьому контексті інтеграція національної системи фінансового моніторингу до європейського та міжнародного середовища виступає необхідною умовою зміцнення фінансової безпеки та забезпечення макроекономічної стабільності.

Кожен із зазначених елементів формує окремий напрям антикорупційної політики: від встановлення кримінально-правових заборон і відповідальності до впровадження систем доброчесності в публічному управлінні, розвитку фінансового моніторингу, а також використання сучасних інструментів електронного врядування. Таким чином, сукупність цих підходів забезпечує багатовимірний характер антикорупційної політики та створює основу для її комплексної реалізації на національному рівні.

Важливим етапом наближення України до європейських антикорупційних стандартів стало формування спеціалізованої інституційної системи, яка включає такі органи, як Національне агентство з питань запобігання

корупції (НАЗК), Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Їх створення дозволило закласти основу для більш незалежного та професійного розслідування корупційних правопорушень, а також забезпечити розмежування функцій між органами досудового розслідування, процесуального керівництва та судового розгляду [2]. Паралельно відбулося запровадження електронного декларування, відкритих реєстрів та цифрових інструментів контролю, що сприяло підвищенню рівня прозорості публічного управління та розширенню можливостей громадського контролю. Такі кроки відображають прагнення України інтегрувати ключові принципи антикорупційної політики, характерні для Європейський Союз.

Водночас ефективність імплементації європейських стандартів значною мірою залежить не лише від наявності відповідних інституцій, а й від умов їх функціонування. Серед визначальних чинників варто виділити забезпечення реальної незалежності антикорупційних органів, належне фінансування, професійну підготовку кадрів, а також налагоджену взаємодію між державними структурами та громадянським суспільством. Не менш важливим є впровадження систем моніторингу та контролю, які дозволяють оцінювати результати антикорупційної політики та своєчасно коригувати її інструменти [6]. За таких умов інституційні зміни можуть мати довгостроковий ефект і сприяти формуванню стабільної та ефективної антикорупційної системи, що відповідає європейським стандартам управління.

Водночас слід зазначити, що попри впровадження міжнародних антикорупційних стандартів, корупція в Україні й надалі має системний і стійкий характер.

За інформацією Transparency International, упродовж 2013–2019 років показник Індексу сприйняття корупції (ІСК) в Україні підвищився з 25 до 30 балів. У 2022 році країна набрала 33 бали зі 100 можливих, посівши 116 місце серед 180 держав світу. У подальшому спостерігалось незначне покращення: у 2023 році Україна отримала 36 балів, тоді як у 2024 році цей показник дещо знизився до 35 балів. У 2025 році знову зафіксовано позитивну динаміку – рівень Індексу сприйняття корупції зріс до 36 балів. Попри наявну позитивну динаміку, темпи змін залишаються недостатніми з точки зору суспільних очікувань. У висновку Європейської комісії від 17 червня 2022 року щодо заявок України, Грузії та Республіки Молдова на членство в Європейський Союз підкреслено, що Україна досягла помітного поступу у зміцненні верховенства права, однак подальше посилення боротьби з корупцією залишається одним із ключових суспільних запитів і пріоритетних завдань [9].

Отже, наведені дані свідчать, що попри певний прогрес, антикорупційні реформи в Україні потребують суттєвого посилення, оскільки наявні результати залишаються недостатніми для подолання системного характеру корупції та відповіді на суспільні й євроінтеграційні очікування.

Отже, сучасна антикорупційна політика формується під впливом комплексної системи міжнародних і європейських стандартів, які охоплюють різні аспекти протидії корупції – від криміналізації правопорушень до розвитку інституцій доброчесності, фінансового моніторингу та електронного врядування. Участь України в таких механізмах, як Група держав проти корупції (GRECO), імплементація положень Конвенції ООН проти корупції (UNCAC), а також орієнтація на стандарти Організації економічного співробітництва і розвитку (OECD) і Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням коштів (FATF) свідчать про поступове формування цілісної антикорупційної системи, інтегрованої у міжнародний правовий простір.

Разом із тим, попри створення спеціалізованих інституцій, розвиток нормативно-правової бази та впровадження сучасних інструментів прозорості, антикорупційна політика в Україні все ще стикається з низкою системних викликів. До них належать недостатня ефективність практичного застосування реформ, вплив політичних факторів, нерівномірність виконання міжнародних рекомендацій та збереження високого рівня корупційних ризиків. Це підтверджується і динамікою Індексу сприйняття корупції, яка демонструє повільний характер позитивних змін. У цьому контексті подальше вдосконалення антикорупційної політики має ґрунтуватися не лише на формальному впровадженні міжнародних стандартів, а й на забезпеченні їх реальної ефективності через зміцнення інституційної спроможності, підвищення рівня доброчесності та активізацію взаємодії держави й суспільства.

References

1. Statut Hrupy derzhav po borotbi z koruptsiieiu (GRECO) [Statute of the Group of States against Corruption]. (1998). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_144#Text [in Ukrainian].
2. Demchyk, N.P. (2024). Realizatsiia antykoruptsiinoi stratehii v Ukraini v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Implementation of the anti-corruption strategy in Ukraine in the context of European integration processes]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, (3/2024), (pp. 289-292). Retrieved from: https://www.lsej.org.ua/3_2024/69.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/67> [in Ukrainian].
3. Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures (MONEYVAL). (n.d.). *www.fatf-gafi.org*. Retrieved from: <https://www.fatf-gafi.org/en/countries/global-network/committee-of-experts-on-the-evaluation-of-anti-money-laundering-.html> [in English].
4. Komarov, M.A. (2024). Porivnialnyi analiz antykoruptsiinoho zakonodavstva Ukrainy ta krain YeS: implementatsiia ta adaptatsiia krashchykh praktyk [Comparative analysis of anti-corruption legislation of Ukraine and EU countries: implementation and adaptation of best practices]. *Suchasnyi naukovyi zhurnal – Modern scientific journal*, 4(2), (pp. 50-39]

- 56). Retrieved from: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/65/60>. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-4-7> [in Ukrainian].
5. Klochko, A.M., & Zelenskyi, O.V. (2024). Yevropeiski standarty borotby z koruptsiieiu: mizhnarodno-pravovi dzhherela ta zoboviazannia Ukrainy [European standards for combating corruption: international legal sources and obligations of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Pravo – State and regions. Series: Law*, (4(86)), (pp. 470-477) [in Ukrainian].
6. Lukianova, H. (2025). Koordynatsiia subiektiv u sferi protydii koruptsii: nedoliky administratyvno-pravovoho zabezpechennia [Coordination of subjects in the field of anti-corruption: shortcomings of administrative and legal support]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Serii: Yurydychni nauky – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal sciences*, 12(2(46)), (pp. 177-190). Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/jun/39404/25078346maket25082025-181-194.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2025.46.177> [in Ukrainian].
7. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. (2025). www.oecd.org. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7.html [in English].
8. Rovynska, K., & Popov, M. (2026). Yevropeiski standarty antykoruptsiinoi polityky: mozhlyvosti implementatsii v Ukraini ta vplyv na yevrointehratsiiu [European standards of anti-corruption policy: possibilities of implementation in Ukraine and impact on European integration]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi. Serii: Upravlinnia ta administruvannia – Achievements in science. Series: Management and administration*, (1(23)), (pp. 1014-1033). Retrieved from: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/35501/35488>. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1014-1033](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1014-1033) [in Ukrainian].
9. Valetska, O.V., Kaplii, O.V., & Tkalia, O.V. (2025). Antykoruptsiini yevropeiski standarty yak osnova formuvannia hromadianskoho suspilstva [European anti-corruption standards as a basis for the formation of civil society]. Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].
10. Konventsiiia OON proty koruptsii (UNCAC) [United Nations Convention against Corruption]. (2003). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text [in Ukrainian].
11. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (n.d.). www.unodc.org. Retrieved from: <https://www.unodc.org/> [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.06

Oksana Malikina
Ihor Dolka

EUROPEAN STANDARDS OF ANTI-CORRUPTION POLICY AND THEIR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

The theses examine the peculiarities of the formation and implementation of European anti-corruption policy standards in Ukraine in the context of European integration processes. The role of international institutions and regulatory mechanisms is revealed, in particular the United Nations Convention against Corruption (UNCAC), the Group of States against Corruption (GRECO), the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and the Financial Action Task Force (FATF) in shaping a modern anti-corruption system. The study analyzes the establishment of specialized anti-corruption institutions in Ukraine, the introduction of transparency tools and e-governance, and identifies the key conditions for the effective implementation of international standards. The main challenges are outlined, including the systemic nature of corruption, insufficient effectiveness of the practical implementation of reforms, and uneven compliance with international recommendations. It is concluded that there is a need to strengthen institutional capacity, ensure the real independence of anti-corruption bodies, and increase the level of integrity as prerequisites for Ukraine's successful European integration.

Keywords: anti-corruption policy, European standards, European Union, GRECO, UNCAC, OECD, FATF, integrity, transparency, public administration.

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, orcid: <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, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Ігор Долка, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: dolkaiid25@gmail.com.

Ihor Dolka, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: dolkaiid25@gmail.com.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКУ

В тезах розглянуто особливості зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. Проаналізовано сучасний стан системи управління персоналом в Україні та визначено основні проблеми її розвитку, зокрема невідповідність рівня підготовки кадрів потребам ринку, застарілість управлінських підходів і нестабільність зовнішнього середовища. Досліджено ключові моделі управління персоналом – американську, японську та західноєвропейську – та їх характерні особливості. Обґрунтовано доцільність адаптації кращих світових практик до вітчизняних умов, зокрема впровадження систем безперервного навчання, сучасних методів мотивації, розвитку корпоративної культури та цифровізації HR-процесів. Визначено, що використання міжнародного досвіду сприятиме підвищенню ефективності використання людських ресурсів, конкурентоспроможності підприємств і їх сталому розвитку.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, кадрова політика, ефективність, результативність, американська модель, японська модель, європейська модель, мотивація праці, корпоративна культура, розвиток персоналу, ринок праці, цифровізація HR.

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності питання стимулювання праці набуває особливо важливого значення в межах сучасної економічної теорії та практики управління. Для забезпечення утримання ключових працівників підприємства необхідно застосовувати ефективні мотиваційні механізми, які сприяють розвитку ініціативності, творчого підходу, відповідальності та залученості персоналу. Це є особливо важливим для організацій, що функціонують в умовах високої конкуренції та використовують інноваційні технології, зокрема нанотехнології, як основу своєї конкурентної переваги. В умовах ринкової економіки одним із визначальних чинників ефективності діяльності підприємства виступає формування та підтримка високоякісного кадрового потенціалу. Підприємства сьогодні функціонують у принципово нових правових, економічних і соціально-трудових умовах взаємодії із зовнішнім середовищем, а також у межах змінених внутрішньовиробничих процесів. Це потребує врахування зазначених факторів при формуванні кадрового потенціалу та побудові сучасних систем управління персоналом. Крім того, в сучасних умовах суттєво зростає рівень самостійності підприємств у прийнятті управлінських рішень, а також їх відповідальність за результати діяльності. Економічні, технологічні та організаційні інновації висувають нові вимоги до працівників, зокрема щодо рівня професійної кваліфікації, глибини знань, здатності до командної роботи, комунікаційних навичок і готовності до постійного професійного розвитку. Усе це підкреслює необхідність ефективного управління кадровим потенціалом як ключовим ресурсом сучасного підприємства.

Сучасна система управління персоналом в Україні розвивається в умовах трансформаційної економіки, що супроводжується низкою структурних і інституційних проблем. Серед них – недостатній рівень координації між підприємствами, нестабільність законодавчо-нормативного середовища, економічна й політична мінливість, а також обмежена прогнозованість ринкових процесів. Додатковим стримуючим фактором виступає дисбаланс між системою освіти та потребами ринку праці: значна частина випускників не володіє необхідними практичними навичками, а рівень їхньої підготовки часто не відповідає міжнародним стандартам. У таких умовах підприємства змушені самостійно інвестувати у навчання персоналу, що підвищує витрати та ускладнює процес управління людськими ресурсами.

Важливою передумовою ефективної діяльності підприємства є гармонійне поєднання результативності та ефективності. Результативність визначає здатність організації досягати поставлених цілей, тоді як ефективність відображає раціональність використання ресурсів. У сучасних умовах конкуренції ці категорії стають взаємозалежними, адже досягнення високих результатів без оптимального використання людських ресурсів є неможливим.

Світовий досвід демонструє різноманітність підходів до управління персоналом, серед яких ключове місце займають американська, японська та західноєвропейська моделі (табл. 1). Їх аналіз дозволяє виокремити як універсальні, так і специфічні інструменти, що можуть бути адаптовані до національних умов.

Таблиця 1.

Світові моделі управління персоналом

Характеристика	Американська модель	Японська модель	Західноєвропейська модель
Філософія	Індивідуалізм та особистий успіх	Колективізм й гармонія	Соціальне партнерство й баланс інтересів
Найм	Короткостроковий, орієнтація на ринок праці	Довічний найм	Стабільна зайнятість, захист прав
Оцінка й плата	За індивідуальними результатами	За стажем, віком й внеском у групову роботу	За кваліфікацією й соціальними стандартами
Професійний розвиток	Вузька спеціалізація, швидка кар'єра	Ротація кадрів, формування «універсалів»	Дуальна система освіти (теорія + практика)
Участь у рішеннях	Індивідуальні відповідальність менеджера	Групове прийняття рішень	Співуправління (наглядні ради з працівниками)

Джерело: сформовано автором

В основі американської системи управління персоналом лежить принцип індивідуалізму, який сформувався в американському суспільстві у XVIII-XIX століттях, у період масової імміграції, коли до країни прибували сотні тисяч переселенців, що розривали зв'язки зі своєю батьківщиною, культурою та мовою. У процесі освоєння великих територій у США поступово сформувалися такі риси національного характеру, як ініціативність, самостійність та індивідуальна відповідальність. Саме тому американські компанії під час відбору персоналу надають перевагу яскравим особистостям, здатним самостійно генерувати нестандартні ідеї та приймати оригінальні рішення, які можуть приносити позитивні результати для організації.

У США до менеджерів усіх рівнів управління персоналом відносять будь-якого найманого працівника, який у межах своїх обов'язків організовує, координує та контролює роботу інших співробітників. Управління персоналом на підприємствах та в організаціях охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, зокрема: підбір і найм персоналу, відбір кандидатів, визначення системи оплати праці та соціальних гарантій, професійну орієнтацію та адаптацію працівників, їх навчання і підвищення кваліфікації, оцінювання результатів праці, управління кар'єрним розвитком, підготовку управлінських кадрів, оцінку діяльності керівників і спеціалістів, а також функціонування служб управління персоналом.

Отже, американська модель управління персоналом з самого початку ґрунтується на поєднанні індивідуальної ініціативи працівників та комплексної системи кадрового менеджменту, спрямованої на ефективне використання людського потенціалу організації.

На сьогодні вказана модель управління персоналом характеризується високим рівнем формалізації процесів, орієнтацією на індивідуальні досягнення та чіткою системою оцінювання результатів праці. Вона базується на принципах конкуренції, особистої відповідальності та економічної доцільності [3]. Ключовими інструментами є системи управління за цілями (Management by Objectives), регулярна оцінка ефективності працівників, гнучкі системи оплати праці та широке використання матеріального стимулювання [2]. Особливу роль відіграє концепція «Pay for Performance», яка передбачає пряму залежність винагороди від досягнутих результатів. Також активно застосовуються сучасні HR-технології: управління талантами, розвиток лідерства, формування кадрового резерву, цифровізація HR-процесів. Останнім часом американські компанії дедалі більше уваги приділяють гнучким формам зайнятості, дистанційній роботі та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Японська модель управління персоналом, навпаки, ґрунтується на принципах колективізму, довгострокових трудових відносин та гармонізації інтересів працівників і компанії [1]. Її характерними рисами є система довічного найму (переважно у великих корпораціях), поступове кар'єрне зростання, ротація кадрів і безперервне навчання. Значна увага приділяється формуванню універсальних працівників, здатних виконувати різні функції. Важливим елементом є участь персоналу у процесах прийняття рішень через механізми групового обговорення (наприклад, система «рингі»). Корпоративна культура базується на взаємній довірі, повазі, дисципліні та високому рівні лояльності. Соціальні гарантії, додаткові пільги та сприятливий психологічний клімат сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

Отже, японська модель управління персоналом ґрунтується на попередньому всебічному аналізі індивідуальних якостей працівника, його сильних і слабких сторін, після чого здійснюється підбір відповідного робочого місця за принципом «працівник-посада» [3]. Для цієї системи характерна довгострокова орієнтація на роботу працівника в

межах одного підприємства, що сприяє формуванню стабільних трудових відносин і високого рівня лояльності до організації.

Особливу увагу в японській моделі приділяють рівню освіти, професійному та особистісному потенціалу працівників. Оплата праці визначається комплексно та залежить від віку, стажу роботи, освіти, а також індивідуальних здібностей і результатів виконання завдань. Важливою рисою є також функціонування профспілок, які створюються безпосередньо в межах підприємств, а не за галузевим принципом.

Ключовими принципами японської системи управління персоналом є тісне взаємопроникнення інтересів працівників і підприємства, а також високий рівень взаємної залежності між ними. Працівникам гарантується стабільність зайнятості та соціальні гарантії в обмін на відданість компанії та готовність захищати її інтереси.

Суттєве значення надається колективним формам організації праці, розвитку співпраці в невеликих групах і командній взаємодії. Водночас у трудовому колективі підтримується атмосфера рівності, незалежно від посадового статусу працівників, що сприяє зміцненню корпоративної культури.

Також важливим є баланс інтересів між трьома основними сторонами діяльності підприємства – керівництвом, інвесторами та працівниками, що забезпечує стабільність і узгодженість управлінських рішень.

Характерною особливістю японського підходу є відсутність жорсткого поділу працівників на категорії за рівнем кваліфікації. Усі нові працівники, як правило, починають роботу з базових позицій і поступово підвищують свою кваліфікацію. При цьому межа між інженерно-технічним персоналом і робітниками є досить умовною.

Завдяки таким особливостям японська модель управління персоналом вважається однією з найбільш збалансованих, оскільки забезпечує ефективну взаємодію виробничих, збутових і фінансових процесів, сприяючи загальній стабільності та розвитку підприємства [3].

Західноєвропейська модель управління персоналом характеризується поєднанням економічної ефективності підприємств із високим рівнем соціальної відповідальності бізнесу. В її основі лежить розуміння того, що розвиток організації неможливий без одночасного врахування інтересів працівників, держави та роботодавців, що формує стійку систему соціального партнерства.

У країнах Європи значна увага приділяється захисту трудових прав працівників, забезпеченню гідних умов праці, а також їх залученню до процесів управління підприємствами. Це проявляється у розвитку інститутів колективного представництва інтересів працівників, профспілкового захисту та механізмах узгодження інтересів сторін соціально-трудових взаємовідносин.

Яскравим прикладом є Німеччина, де функціонує система співуправління (co-determination), що передбачає участь представників трудового колективу у наглядових радах компаній. Такий підхід дозволяє працівникам впливати на стратегічні рішення підприємства, сприяє підвищенню прозорості управління та формуванню довіри між роботодавцями і персоналом.

Важливою складовою західноєвропейської моделі є дуальна система освіти, яка поєднує теоретичну підготовку у навчальних закладах із практичним навчанням безпосередньо на підприємствах. Така система забезпечує тісний зв'язок між освітою та ринком праці, дозволяє швидко адаптувати молодих спеціалістів до реальних виробничих умов і формує високий рівень професійної підготовки кадрів.

Крім того, європейські компанії активно впроваджують програми безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, що сприяє розвитку професійної мобільності працівників і їх конкурентоспроможності на ринку праці. Значна увага також приділяється створенню умов для підтримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям, зокрема через гнучкі графіки роботи, соціальні гарантії та програми добробуту працівників.

У цілому західноєвропейська модель управління персоналом спрямована на гармонізацію економічних інтересів підприємства та соціальних потреб працівників, що забезпечує стабільність трудових відносин, підвищення продуктивності праці та довгостроковий розвиток організацій.

Окремої уваги заслуговує досвід Італії, де існує регіональна диференціація підходів до управління персоналом [3]. У північних регіонах застосовуються сучасні управлінські практики, орієнтовані на ефективність і конкурентоспроможність, тоді як у південних регіонах часто зберігаються традиційні підходи, що характеризуються меншою формалізацією та значним впливом неформальних зв'язків.

Аналіз зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами дає змогу окреслити основні напрями його вдосконалення на вітчизняних підприємствах. Насамперед, важливо усвідомити та закріпити стратегічне значення людського капіталу як одного з головних чинників конкурентоспроможності організації в сучасних умовах ринку. Саме якість персоналу значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до змін та досягати довгострокових цілей розвитку.

По-друге, особливого уваги потребує впровадження систем безперервного навчання, професійного розвитку та перепідготовки працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити постійну актуалізацію знань і навичок персоналу, підвищити його адаптивність до швидких технологічних і ринкових змін, а також сприяти формуванню інноваційного потенціалу організації.

По-третє, доцільним є застосування сучасних мотиваційних механізмів, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Це може включати гнучкі системи оплати праці, кар'єрне зростання, визнання досягнень, соціальні гарантії та інші інструменти, що підвищують залученість і продуктивність працівників.

По-четверте, необхідним є цілеспрямований розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну взаємодію, інноваційність, відкритість до змін і високий рівень відповідальності персоналу. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню єдиних цінностей та підвищує ефективність внутрішніх комунікацій.

По-п'яте, важливим напрямом є забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників, що позитивно впливає на їх мотивацію, психологічний стан і загальну продуктивність праці.

Окремо слід відзначити значення цифровізації HR-процесів, яка передбачає впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом, автоматизацію процесів підбору, оцінювання, навчання та обліку працівників. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити їх прозорість, а також зменшити витрати часу й адміністративні витрати.

Таким чином, адаптація кращих світових практик управління персоналом із урахуванням національних особливостей є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності українських підприємств. Комплексне впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами сприятиме зростанню продуктивності праці, формуванню стійких конкурентних переваг і забезпеченню сталого розвитку організацій у довгостроковій перспективі.

References

1. Avramenko, T.P. (2012). *Kadrova polityka u reformuvanni vitchyznianoї sfery okhorony zdorovia [Personnel policy in reforming the domestic healthcare sphere]*. Kyiv: NISD. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-12/health-a1e6b.pdf> [in Ukrainian].
2. Avtonomizatsiia zakladiv okhorony zdorovia. Reforma finansuvannia okhorony zdorovia [Autonomization of health care institutions. Reform of health care financing]. (n.d.). (2020). *healthreform.in.ua*. Retrieved from: <http://healthreform.in.ua/autonomization> [in Ukrainian].
3. Baieva, O.V., Bilynska, M.M., & Zhalilo, L.I. (et al.). (2007). *Upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu v haluzi okhorony zdorovia [Management of entrepreneurial activity in the health sector]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.07

Anastasiia Babur

FOREIGN EXPERIENCE OF IMPROVING THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN MARKET CONDITIONS

The theses consider the features of foreign experience in human resources management at industrial enterprises in a market economy. The current state of the personnel management system in Ukraine is analyzed and the main problems of its development are identified, in particular, the mismatch of the level of personnel training with market needs, the obsolescence of management approaches and the instability of the external environment. The key models of personnel management – American, Japanese and Western European – and their characteristic features are studied. The feasibility of adapting the best world practices to domestic conditions is substantiated, in particular, the implementation of continuous learning systems, modern methods of motivation, the development of corporate culture and the digitalization of HR processes. It is determined that the use of international experience will contribute to increasing the efficiency of human resources use, the competitiveness of enterprises and their sustainable development.

Keywords: personnel management, human resources, personnel policy, efficiency, effectiveness, American model, Japanese model, European model, work motivation, corporate culture, personnel development, labor market, HR digitalization.

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, 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, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.08

Вікторія Андріяш
Анастасія Стовбова

ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ І ЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ НОРМ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В тезах розглянуто сутність, принципи та значення Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та їх роль у системі публічного управління в умовах європейської інтеграції. Проаналізовано історичні передумови формування МСФЗ, їх основні характеристики та відмінності від національних стандартів бухгалтерського обліку. Особливу увагу приділено впливу міжнародної стандартизації фінансової звітності на підвищення прозорості, порівнюваності та ефективності управління публічними фінансами. Також досліджено особливості застосування МСФЗ у країнах Європейського Союзу з урахуванням національних правових систем та ролі вищих органів фінансового контролю. Визначено, що впровадження МСФЗ сприяє гармонізації облікових практик, однак у ЄС їх застосування залишається частково обмеженим через правові та економічні відмінності між державами.

Ключові слова: міжнародні стандарти фінансової звітності, МСФЗ, публічне управління, фінансова звітність, бухгалтерський облік, європейські стандарти, гармонізація, аудит, державні фінанси, прозорість.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується посиленням процесів глобалізації, інтеграції фінансових ринків та уніфікації підходів до формування фінансової звітності. У цих умовах Міжнародні стандарти фінансової звітності (далі – МСФЗ) відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, порівнюваності та достовірності фінансової інформації.

Впровадження МСФЗ у практику діяльності суб'єктів господарювання та органів публічного управління дозволяє підвищити рівень довіри до фінансової звітності, полегшує залучення інвестицій та сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень. Особливої актуальності це набуває для країн Європейського Союзу, де поєднуються різні національні моделі бухгалтерського обліку та фінансового контролю.

МСФЗ з'явилися 50 років тому і відтоді їх застосовують організації у 168 країнах світу. Перехід компаній на МСФЗ прискорив розвиток світової економіки, полегшив ведення справ і сильно вплинув на вимоги до рівня кваліфікації працівників бухгалтерії та фінансових департаментів [7].

МСФЗ – це стандарти та тлумачення, видані РМСБО. Вони охоплюють:

- 1) Міжнародні стандарти фінансової звітності;
- 2) Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку;
- 3) Тлумачення КТМФЗ;
- 4) Тлумачення ПКТ.

Цей стандарт визначає основи подання фінансової звітності загального призначення для забезпечення їхньої зіставності з фінансовою звітністю суб'єкта господарювання за попередні періоди, а також з фінансовою звітністю інших суб'єктів господарювання. Він установлює загальні вимоги щодо подання фінансової звітності, настанови щодо її структури та мінімальні вимоги щодо її змісту [5].

Якщо ж, давати визначення поняття МСФЗ більш простішою мовою, то – це докладний набір правил і принципів бухгалтерського обліку, які визначають, як установам вести фінансовий облік, які господарські операції в ньому відображати і як складати звітність. На відміну від національних стандартів бухгалтерського обліку, які суворо регламентують способи ведення та оформлення фінансової звітності, у МСФЗ описано лише принципи її складання. МСФЗ не містять чіткого плану рахунків, у них немає первинки, списку проводок або жорстких правил ведення фінансового обліку (рис. 1) У цьому і плюс МСФЗ – вони багато в чому полегшують роботу бухгалтерів, управлінців і дають змогу застосовувати стандарти по всьому світу [7]. Стандартизація МСФЗ не ставить на меті деталізувати всі процедури та механізми фінансового обліку, в багатьох випадках віддаючи перевагу довірі до професійної самостійності бухгалтерів, які при вирішенні багатьох питань мають покладатися на службове сумління та особисті професійні судження [3]. Цими принципами регламентується порядок відображення різних подій і господарських операцій в поточній фінансовій звітності установи. Їх використовують десятки країн Євросоюзу, Азії і Південної

Америки [6].

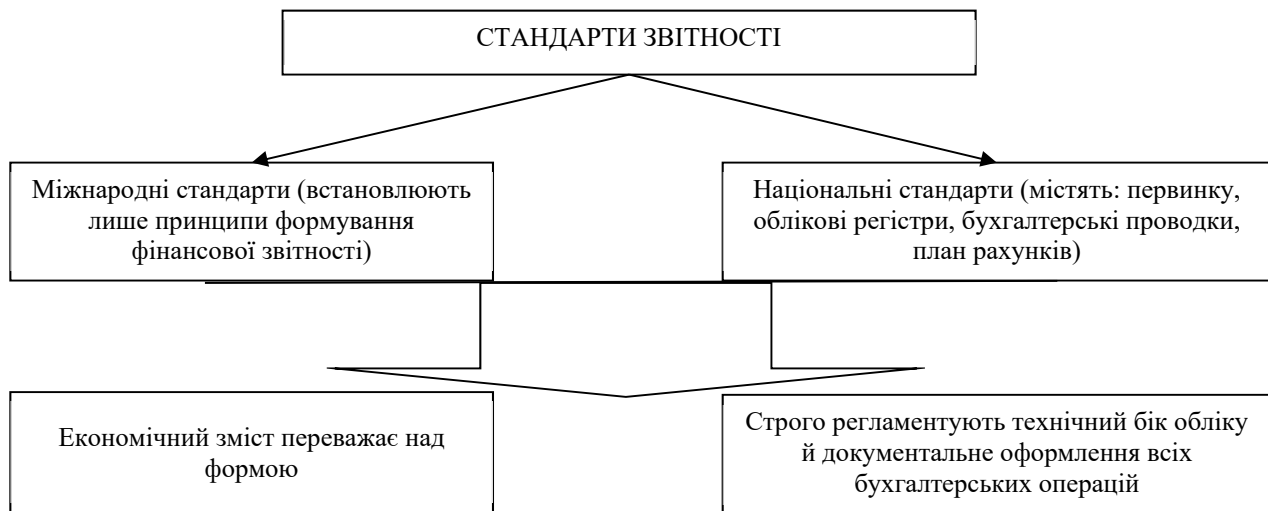


Рис. 1. Порівняння міжнародних та національних стандартів.

Джерело: сформовано авторами

Перші МСФЗ-стандарти почали використовувати ще в 1973 році. Створенням цих принципів ведення звітності займався міжнародний неурядовий комітет. До складу цієї організації увійшли представники США, Німеччини, Канади, Франції та інших держав.

До початку 90-х років міжнародні стандарти фінансової звітності (IAS) успішно використовувалися на найбільших світових ринках. Використовувати цей набір принципів для створення фінансової звітності рекомендував навіть Базельський комітет з банківського нагляду.

У 2000 році Комітет з питань МСФЗ був реорганізований, а самі стандарти перейменовані. Після цього близько 50 країн прийняли рішення про перехід на IAS і IFRS [7].

Сьогодні МСФЗ-стандарти застосовуються всесвітнім банком, фондовими біржами та різними регулюючими органами. У деяких країнах їх використовують і в якості основних вимог до ведення бухгалтерського обліку.

Кожен з цих стандартів МСФЗ в обов'язковому порядку містить:

- використовувані в даному стандарті визначення;
- зміст і роз'яснення щодо застосування;
- дату набуття чинності документа.

Підготовкою і випуском цих стандартів займається Фонд МСФЗ. Він складається з ради по МСФЗ і комітету з роз'ясненням, в яких працюють фахівці з різних держав.

Створення МСФЗ включає в себе відкриту публічну процедуру обговорення технічних аспектів та оцінювання бажаних вигод шляхом застосування декількох механізмів.

При створенні фінансової звітності за міжнародними стандартами необхідно враховувати той факт, що МСФЗ мають рекомендаційний характер. Їх основними принципами є:

- 1) метод нарахування (всі події відображаються в звітах за відповідний період незалежно від руху коштів);
- 2) принцип безперервної діяльності (мається на увазі, що підприємство продовжує свою діяльність).

Складена відповідно до принципів МСФЗ звітність повинна містити відомості про фінансове становище і сукупному доходу установи. Крім того, необхідно надати дані про зміну капіталу та рух грошових коштів [7].

Необхідно зауважити, що країни ЄС використовують МСФЗ з певними обмеженнями, з врахуванням європейського законодавства та директив щодо обліку і звітності. Директива – це тип законодавчого акту ЄС, що запроваджується через національне законодавство. Отже, якщо якась країна не запровадила вчасно відповідну директиву до національного законодавства, вона однаково має силу закону в цій країні, і її порушення може бути оскаржено в Суді Європейських Спільнот [4].

Різна фінансова та законодавча культура в кожній країні сформувала свою унікальну систему звітності. Серед країн Євросоюзу можна виділити два історичних класи системи фінансової звітності (табл. 1): англосаксонську та континентальну.

Таблиця 1.

Історичні класи системи фінансової звітності країн ЄС

Клас	Клас «А» (англо-саксонська модель)	Клас «Б» (континентальна або Європейська модель)
Для кого характерна	Для країн з розвиненим фондовим ринком (Великобританія, Нідерланди)	Для країн континентальної Європи (Німеччина, Франція, Італія)
Джерело капіталу	Потужна складова власного капіталу, широке залучення через випуск акцій	Залежність від банківського кредитування та банківського капіталу
Орієнтація звітності	На інвесторів та акціонерів	На кредиторів (банки) та податкові органи
Характеристики	Високий рівень розкриття інформації, пріоритет економічної сутності над юридичною формою, гнучкість стандартів	Суворе регулювання, пріоритет юридичної форми, консерватизм (оцінка за собівартістю, уникнення завищення прибутку)

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 6; 7]

Також, у кожній державі ЄС діє єдиний верховний орган фінансового контролю (найчастіше-Рахункова палата або Державний аудиторський офіс). Він, як правило, має юрисдикцію над центральним урядом, державними фондами та часто і над місцевими фінансами.

В ОФК здійснюють три основні види аудиту у публічному секторі:

- фінансовий аудит-перевірка фінансової звітності та бухгалтерських процедур органів влади. Метою є з'ясувати, чи достовірно відображають фінансові звіти стан справ, чи відповідає бухгалтерський облік встановленим стандартам;
- аудит ефективності (performanceaudit) – оцінка економічності, продуктивності і результативності використання державних ресурсів. Включає аналіз програм, операцій та управлінських систем з точки зору того, чи досягнуто поставлених цілей оптимальним шляхом;
- аудит відповідності (complianceaudit) – перевірка дотримання чинного законодавства та нормативних вимог у фінансово-господарській діяльності об'єкта аудиту. Визначає, чи були витрати та рішення відповідно до законів, правил і бюджетних призначень [2].

Застосовуючи ці три типи аудиту, вищі контрольні органи ЄС охоплюють перевітками всі рівні публічних фінансів: центральний (державний бюджет), регіональний і муніципальний рівні (в країнах з децентралізованою структурою) [3]. Тобто, «принцип слідувати за грошима» (follow the money) реалізований таким чином де, якщо державні кошти витрачаються незалежно від кінцевого отримувача, контрольний орган може перевірити їх використання.

Отже, не дивлячись на спроби ЄС щодо впровадження МСФЗ та їх конвергенцію з національними стандартами, країни-члени ЄС на даний час використовують їх лише фрагментарно в межах європейського законодавства. Таким чином, як зазначає С. Голов, за межами гармонізаційних процесів в галузі бухгалтерського обліку та фінансової звітності в ЄС залишається 3/4 всіх підприємств [1].

Таким чином, міжнародні стандарти фінансової звітності є важливим інструментом гармонізації бухгалтерського обліку у глобальному масштабі. Їх впровадження забезпечує єдині підходи до формування фінансової інформації, що підвищує її якість, прозорість та порівнюваність між суб'єктами господарювання різних країн. У сфері публічного управління МСФЗ сприяють удосконаленню системи фінансового контролю, підвищенню ефективності використання державних ресурсів та посиленню підзвітності органів влади. Водночас практика застосування МСФЗ у країнах Європейського Союзу свідчить про наявність певних обмежень, пов'язаних із національними правовими системами та історичними моделями фінансової звітності. Незважаючи на це, загальною тенденцією залишається поступова конвергенція національних стандартів із МСФЗ, що сприяє інтеграції фінансових систем та підвищенню ефективності управління публічними фінансами. Таким чином, МСФЗ виступають ключовим елементом сучасної системи фінансової звітності та важливим інструментом забезпечення стабільного економічного розвитку.

References

- Holov, S.F. (2007). Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyv rozvytku [Accounting in Ukraine: analysis of the state and development prospects]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Dikan, LV., Kozhushko, O.V., & Liadova, Yu.O. (2016). Derzhavnyi audyt [State audit]. Kharkiv: KhNEU im. S.Kuznetsia. Retrieved from: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14609/1/2016-%d0%94%d1%96%d0%ba%d0%b0%d0%bd%d1%8c%20%d0%9b%20%d0%92%2c%20%d0%9a%d0%be%d0%b6%d1%83%d1%88%d0%ba%d0%be%20%d0%9e%20%d0%92%2c%20%d0%9b%d1%8f%d0%b4%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%ac%20%d0%9e.pdf> [in Ukrainian].
- Zamkova, I., & Nadtochii, N. (2023). Vyshchi orhany finansovoho kontroliu u zabezpechenni prozorosti ta pidzvitnosti ustanov derzhavnoho sektoru krain YeS [Supreme financial control bodies in ensuring transparency and accountability of public sector institutions of EU countries]. *Suchasna ekonomika – Modern Economics*, (Vol. 42), 1, (pp. 47-51). Retrieved

- from: https://modecon.mnau.edu.ua/?sdm_process_download=1&download_id=18806. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-07) [in Ukrainian].
4. Marench, T.H. (2016). Transponuvannia vymoh Dyrektyvy YeS № 2013/34/IeS do natsionalnoho zakonodavstva Ukrainy [Transposition of the requirements of EU Directive No. 2013/34/EU into the national legislation of Ukraine]. *Naukovyi zhurnal Biznes Inform – Scientific journal Business Inform*, 6, (pp. 166-174). Retrieved from: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-6_0-pages-166_174.pdf [in Ukrainian].
 5. Mizhnarodnyi standart bukhgalterskoho obliku 1 (MSBO 1) [International Accounting Standard 1 (IAS 1)]. (2012). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text [in Ukrainian].
 6. Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti v Ukraini: vyznachennia, standarty i pryntsypy MSFZ [International Financial Reporting Standards in Ukraine: definitions, standards and principles of IFRS]. (n.d.). *kamala-soft.com*. Retrieved from: <https://kamala-soft.com/uk/blog/mezhdunarodnye-standarty-financevoy-otchetnosti-v-ukraine/> [in Ukrainian].
 7. Nesterenko, K. (2024). Shcho take MSFZ (IFRS)? [What are IFRS?]. *finacademy.net*. Retrieved from: <https://finacademy.net/ua/materials/article/chto-takoe-msfo> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.08

Viktoriia Andriiash
Anastasiia Stovbova

CONCEPTS, PRINCIPLES AND SIGNIFICANCE OF INTERNATIONAL AND EUROPEAN FINANCIAL REPORTING STANDARDS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The theses consider the essence, principles and significance of International Financial Reporting Standards (IFRS) and their role in the public administration system in the context of European integration. The historical background of the formation of IFRS, their main characteristics and differences from national accounting standards are analyzed. Particular attention is paid to the impact of international standardization of financial reporting on increasing transparency, comparability and efficiency of public finance management. The features of the application of IFRS in the countries of the European Union are also studied, taking into account national legal systems and the role of supreme financial control bodies. It is determined that the implementation of IFRS contributes to the harmonization of accounting practices, however, in the EU their application remains partially limited due to legal and economic differences between states.

Keywords: international financial reporting standards, IFRS, public administration, financial reporting, accounting, European standards, harmonization, audit, public finances, transparency.

Відомості про авторів / Information about the authors

Вікторія Андріяш, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Анастасія Стовбова, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nastyastovbova@gmail.com.

Anastasiia Stovbova, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nastyastovbova@gmail.com.

КАТЕГОРІАЛЬНЕ РОЗМЕЖУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ Й ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У тезах досліджено теоретичні засади оцінювання результативності державного управління в умовах трансформаційної економіки. Обґрунтовано актуальність дослідження з огляду на необхідність підвищення якості управлінських рішень, раціонального використання державних ресурсів, забезпечення прозорості публічного управління та досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку. Визначено, що в сучасному науковому дискурсі відсутній єдиний підхід до трактування понять «результативність» і «ефективність», що зумовлює потребу в уточненні їх змісту та розмежуванні. Узагальнено наукові підходи до розуміння зазначених категорій і встановлено, що результативність доцільно розглядати як ступінь досягнення поставлених цілей і запланованих результатів, тоді як ефективність характеризує співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів. Акцентовано увагу на значенні результативного підходу в умовах повоєнного відновлення, коли зростає потреба у прозорому моніторингу використання бюджетних коштів, міжнародної допомоги та інвестиційних ресурсів. Зроблено висновок про необхідність формування науково обґрунтованої системи критеріїв та індикаторів оцінювання результативності державного управління.

Ключові слова: державне управління, результативність, ефективність, оцінювання результативності, органи публічної влади, трансформаційна економіка, інституційна спроможність, повоєнне відновлення.

Трансформаційна економіка передбачає суттєві зміни інституційної структури, механізмів регулювання економічних процесів та ролі держави у забезпеченні стабільності соціально-економічної системи. У таких умовах держава виступає ключовим суб'єктом формування стратегічних пріоритетів розвитку, створення сприятливого інституційного середовища для інвестиційної діяльності та підтримки інноваційних процесів. Ефективність державного управління значною мірою залежить від можливості об'єктивного оцінювання результатів реалізації державної політики, що дозволяє визначати рівень досягнення стратегічних цілей та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища [2].

Важливим аспектом повоєнного відновлення є забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів, що надходять у межах міжнародної допомоги, державних програм підтримки та інвестиційних проєктів [5]. Відтак, формування прозорих механізмів оцінювання результативності державної політики дозволяє здійснювати моніторинг ефективності використання бюджетних коштів, визначати пріоритетність інвестиційних проєктів та підвищувати рівень довіри міжнародних партнерів до системи публічного управління. Ефективна система оцінювання сприятиме підвищенню інституційної спроможності держави та забезпечуватиме узгодженість між стратегічними цілями розвитку і практичною реалізацією державних програм.

Оцінювання результативності державного управління є необхідною умовою підвищення якості управлінських рішень та забезпечення адаптивності системи державного управління до динамічних змін економічного середовища. Використання сучасних методичних підходів до оцінювання дозволяє визначити рівень ефективності реалізації державної інноваційної та інвестиційної політики, виявити проблемні аспекти функціонування управлінських механізмів та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо їх удосконалення.

У науково-дослідницькій площині вчені не сформували чіткої та комплексної термінологічної сфери категоріального апарату понять «результативності» та «ефективності». Надмірна розбіжність їх визначення призводить до неоднозначності трактування. Так, А.Шегда зазначає, що «ефективність» інтерпретується як «результативність», а термін «ефект» має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактору [11]. Р. Дарміць, Г. Горішна також ототожнюють поняття «ефективність» і «результативність», і характеризують їх як досягнення цілей [3].

Аналогічної думки Т. Загорна, яка стверджує, що «ефективність є порівняльною оцінкою результату діяльності, і відображає не лише її здатність забезпечити економічне зростання, а й можливість стимулювати прогресивні структурно-якісні зміни», а «ефект є одним з компонентів, що співвідносяться між собою в процесі вирішення завдань

оптимізації» [6].

Проте, Л. Лігоненко обґрунтовує доцільність розмежування цих понять та їх відокремленого використання в процесі оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання [7].

Л. Федулова вважає, що результативність – це міра точності управління, що характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Ця категорія пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами й способами їх розв'язання. Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого, – від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку та від величини акціонерного капіталу й величини ситуаційного доходу від реалізованого товару [9].

С. Харченко визначає, що управління результативністю – це складний комплексний процес, який розглядає підприємство і з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, і з позицій рівня реалізації поставлених завдань [10].

А. Авдюченко та Л. Мельник вважають, що оскільки ефективність є оцінкою результатів, то поняття «ефект» та «результат» перебувають у тісному взаємозв'язку [1; 9]. Однак Л. Мельник підкреслює, що потреби економічної практики змушують у деяких випадках розмежовувати зазначені терміни

Отже, результативний підхід трактує «результативність» як комплексну оцінку потенційних можливостей суб'єкта господарювання та рівня їх реалізації з метою отримання економічного ефекту. Відповідно до досягнутого рівня результативності здійснюється вдосконалення механізмів управління, а також приймаються важливі управлінські рішення. Стратегія управління результативністю має адаптуватися та коригуватися з урахуванням нових умов і змін у діяльності суб'єкта господарювання. Ефект і результат – це синоніми, які відображають наслідки дій. Ефективність і результативність – не є синонімами, оскільки ефективність відображає, який результат отримано з одиниці витрат, результативність – це ступінь досягнення запланованого результату, характеризується оцінкою виконання.

Науковці трактують ефективність управління як результат, співставлений із витратами на його досягнення [9]. В. Бакуменко стверджує, що ефективність державного управління – це один з основних показників досконалості управління, що визначається за допомогою зіставлення результатів управління і ресурсів, затрачених на їх досягнення [12].

Визначення вартості результатів діяльності державних органів є значно складнішим завданням. Це пояснюється тим, що органи виконавчої влади здебільшого функціонують як бюджетні установи, на які покладено виконання державних функцій та надання суспільно значущих послуг. Тому результат їхньої діяльності має специфічний характер: ним виступає не матеріальний товар, а особливий суспільний продукт - підсумок реалізації неринкових публічних послуг або виконання відповідних державних функцій. Водночас зміни в обсягах суспільних послуг, що надаються населенню, не завжди перебувають у прямій залежності від обсягу витрат на утримання органів державної влади. Крім того, діяльність значної частини органів виконавчої влади спрямована на реалізацію функцій, результати яких складно або навіть неможливо повною мірою відобразити через кількісні показники чи формалізовані оцінки.

У сучасній науковій парадигмі державного управління проблема оцінювання результативності діяльності органів публічної влади набуває особливої актуальності. Це зумовлено потребою у забезпеченні належного рівня обґрунтованості управлінських рішень, раціонального використання державних ресурсів, підвищення якості публічних послуг, а також досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави й територіальних громад. В умовах інституційних трансформацій, децентралізаційних процесів, цифровізації управлінської діяльності та зростання суспільного запиту на відкритість і підзвітність влади оцінювання результативності постає не лише як прикладне управлінське завдання, а і як важлива науково-теоретична проблема.

Актуальність зазначеної проблематики посилюється тим, що у вітчизняних урядових документах і нормативно-правових актах відсутнє чітке визначення та належне змістове розмежування понять «результативність» і «ефективність» у сфері державного управління. Унаслідок цього в науковому та прикладному дискурсі нерідко спостерігається змішування зазначених категорій, хоча вони відображають різні аспекти управлінської діяльності. Така термінологічна невизначеність ускладнює формування цілісної методології оцінювання діяльності органів влади, знижує точність аналітичних висновків і стримує впровадження сучасних механізмів моніторингу та контролю в системі публічного управління.

У цьому контексті науковий інтерес становить підхід І. Розпутенка, який трактує результативність управління як цільову спрямованість на створення необхідних і суспільно корисних результатів, здатних задовольняти відповідні потреби та забезпечувати досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. Отже, результативність управління пов'язується з тим ефектом, якого суб'єкт управління досягає внаслідок впливу на об'єкт управління [4]. Такий підхід акцентує увагу на цільовому, змістовому та суспільно значущому вимірах управлінської діяльності.

З огляду на зазначене, результативність державного управління доцільно визначати як ступінь досягнення встановлених цілей, реалізації передбачених завдань та отримання запланованих результатів у відповідній сфері публічного управління. Вона відображає фактичні наслідки функціонування органів державної влади та органів

місцевого самоврядування, а також характеризує рівень відповідності отриманих результатів стратегічним пріоритетам державної політики та суспільним очікуванням. Інакше кажучи, результативність фіксує, наскільки діяльність суб'єктів владних повноважень забезпечує досягнення цілей, задля яких здійснюється управлінський вплив.

Водночас ефективність державного управління має інший змістовий акцент, оскільки характеризує співвідношення між досягнутими результатами та ресурсами, витраченими на їх досягнення. Йдеться насамперед про фінансові, кадрові, організаційні, часові та інформаційні ресурси, залучені в процесі реалізації публічно-управлінських рішень. Таким чином, результативність і ефективність слід розглядати як взаємопов'язані, проте не тотожні категорії. Якщо результативність відображає міру досягнення цілей, то ефективність визначає раціональність використання ресурсного потенціалу в процесі досягнення цих цілей. За таких умов можлива ситуація, коли орган влади демонструє високий рівень результативності, однак не забезпечує належної економії ресурсів, що свідчить про недостатню ефективність його діяльності. Водночас мінімізація витрат без досягнення суспільно значущого результату також не може розглядатися як належний показник якості управління.

У зв'язку з цим підвищення результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування слід розглядати як необхідну передумову зростання економічної ефективності їх функціонування. Саме досягнення визначених цілей, реальний позитивний вплив на розвиток суспільних процесів, своєчасне вирішення публічно значущих проблем та забезпечення належної якості управлінських рішень формують підґрунтя для подальшої оптимізації витрат і вдосконалення механізмів ресурсного забезпечення. У цьому сенсі економічна ефективність у сфері державного управління є похідною від результативності, оскільки не може розглядатися ізольовано від змісту й суспільної значущості досягнутих результатів.

Отже, у сучасних умовах модернізації системи публічного управління особливого значення набуває формування науково обґрунтованого підходу до оцінювання результативності діяльності органів влади. Це потребує уточнення понятійно-категоріального апарату, розроблення системи релевантних критеріїв та індикаторів оцінювання, а також упровадження дієвих механізмів моніторингу, аналізу та коригування управлінської діяльності. Лише за таких умов можливо забезпечити підвищення якості державного управління, зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади, посилення їх підзвітності перед суспільством і створення передумов для сталого соціально-економічного розвитку.

References

1. Avdiushchenko, A.S. (2010). Vyznachennia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstv: rol ta pidkhody [Determining the effectiveness of enterprise activities: role and approaches]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 2, (pp. 10-17) [in Ukrainian].
2. Antonova, L., Sukhorukova, A., & Ponomarov, O. (2026). Rol intelektualnykh upravlynskykh tekhnolohii u formuvanni suchasnoi servisno-orientovanoho modeli tsyfrovoho publicnogo upravlinnia na rehionalnomu rivni [The role of intelligent management technologies in the formation of a modern service-oriented model of digital public administration at the regional level]. *Natsionalni interesy Ukrainy – National interests of Ukraine*, 2 (19), (pp. 1365-1387). Retrieved from: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/37023/37022>. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1365-1377](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1365-1377) [in Ukrainian].
3. Darmits, R.Z., & Horishna, H.P. (2013). Kadrove zabezpechennia diialnosti pidpriemstva v umovakh rozvytku mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti [Human resources support for enterprise activities in the context of the development of international competitiveness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, 778, (pp. 26-34). Retrieved from: <https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/b8abcedc-816e-43fa-b409-d24cce7c884b/content> [in Ukrainian].
4. Bazhal, Yu., Kiliievych, O., & Mertens, O. (2002). *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia [Efficiency of public administration]*. I. Rozputenko (Eds.). Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].
5. Yemelianov, V.M., & Antonova, L.V. (2026). Transformatsiia orhaniv publicnoi vlady Ukrainy v konteksti rozvytku innovatsiinoho liderstva ta posylennia hlobalnoi demokratsii [Transformation of public authorities of Ukraine in the context of development of innovative leadership and strengthening of global democracy]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 31, (pp. 328-352). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/586>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.14> [in Ukrainian].
6. Zahorna, T.O. (2007). *Ekonomichna diahnozyka [Economic diagnostics]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
7. Lihonenko, L.O. (2008). Dyskusiini pytannia shchodo traktuvannia sutnosti ta spivvidnoshennia poniat «efektivnist» i «rezultatyvnist» upravlinnia pidpriemstvom [Discussion questions on the interpretation of the essence and correlation of the concepts of «efficiency» and «effectiveness» of enterprise management]. *Aktualni problemy ekonomiky: nauk. ekonom. zhurnal – Current problems of economics: scientific economic journal*, 10(88), (pp. 207-215) [in Ukrainian].
8. Melnyk, L.H. (2004). *Ekonomika pidpriemstva [Economics of the enterprise]*. Sumy: Universalna knyha [in Ukrainian].
9. Fedulova, L.I. (2004). *Menedzhment orhanizatsii [Management of organizations]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

10. Kharchenko, S.V. (2009). Upravlinski aspekty zabezpechennia rezultatyvnosti vykorystannia potentsialu pidpriemstva [Administrative aspects of ensuring the effectiveness of using the potential of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky: nauk. ekonom. zhurnal – Current problems of economics: scientific economic journal*, 8 (98), (pp. 141-149) [in Ukrainian].
11. Shehda, A. (2006). *Menedzhment [Management]*. (3d ed., rev.). Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
12. Bakumenko, V.D. (2000). *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky [Formation of state management decisions: problems of theory, methodology, practice]*. Kyiv: vyd-vo UADU. Retrieved from: https://duikt.edu.ua/uploads/l_339_65718413.pdf [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.09

Oleksandr Ponomarov

CATEGORICAL DISTINCTION BETWEEN EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

The theses examine the theoretical principles of assessing the effectiveness of public administration in the context of a transformational economy. The relevance of the study is substantiated in terms of ensuring the improvement of the quality of management decisions, the rational use of public resources, ensuring the transparency of public administration and achieving the strategic goals of socio-economic development. It is noted that in modern scientific discourse there is no single approach to interpreting the concepts of "effectiveness" and "efficiency", which necessitates the need to clarify their content and delimitation. Scientific approaches to understanding the above categories are summarized and it is established that effectiveness should be considered as the degree of achievement of set goals and planned results, while efficiency characterizes the number of results obtained and resources spent. Attention is focused on the significance of the effective approach in the context of post-war reconstruction, the growing need for transparent monitoring of the use of budget funds, international aid and investment resources. The conclusion is made about the need to form a scientifically sound system of criteria and indicators for assessing the effectiveness of public administration.

Keywords: public administration, performance, efficiency, performance assessment, public authorities, transformational economy, institutional favorability, war recovery.

Відомості про автора / Information about the author

Олександр Пономарьов, начальник факультету кіберборотьби, Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, Україна. E-mail: Ponomarovoa@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-3456-5577>.

Oleksandr Ponomarov, Head of the Cyberwarfare Department, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, Ukraine. E-mail: Ponomarovoa@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-3456-5577>.

© О. Пономарьов

Стаття отримана редакцією 25.05.2026.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.10

Світлана Верба
Сергій Данилів

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

У тезах розглянуто особливості розвитку механізмів надання адміністративних послуг громадянам в Україні в умовах воєнного стану. Розкрито вплив повномасштабної війни на трансформацію системи публічного управління, зокрема необхідність адаптації процедур надання послуг до нових безпекових та соціальних викликів. Проаналізовано роль цифровізації, зокрема використання електронних сервісів і мобільного додатка «Дія», у забезпеченні безперервності та доступності адміністративних послуг. Окрему увагу приділено функціонуванню центрів надання адміністративних послуг, спрощенню процедур у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, а також впровадженню нових підходів до ідентифікації особи та отримання соціальних виплат. Визначено основні проблеми, зокрема технічні обмеження, кібербезпекові ризики та нерівномірний доступ населення до цифрових технологій. Зроблено висновок про ключову роль цифровізації у забезпеченні стійкості системи адміністративних послуг та необхідність подальшого вдосконалення механізмів їх надання в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: адміністративні послуги, воєнний стан, цифровізація, публічне управління, ЦНАП, Портал Дія, державна реєстрація, електронні послуги.

В умовах повномасштабної війни, спричиненої російським вторгненням в Україну, система публічного управління в Україні зазнала суттєвих трансформацій, зокрема у сфері надання адміністративних послуг громадянам. Відповідно до Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року на всій території держави було запроваджено воєнний стан, що зумовив необхідність оперативного перегляду традиційних підходів до організації сервісної діяльності органів влади, адаптації процедур до нових безпекових викликів та забезпечення безперервності обслуговування населення навіть в умовах руйнування інфраструктури, переміщення громадян та обмеженого доступу до державних установ [9].

Особливої актуальності набуває розвиток ефективних механізмів надання адміністративних послуг, що передбачає цифровізацію процесів, розширення функціоналу електронних сервісів, зокрема через Дія, удосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), а також запровадження мобільних і віддалених форматів обслуговування. Водночас важливим є забезпечення доступності, якості та прозорості адміністративних послуг, що виступає одним із ключових показників ефективності держави навіть у кризових умовах.

Таким чином, дослідження розвитку механізмів надання адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє оцінити адаптивність державного управління до викликів війни, визначити проблемні аспекти та окреслити напрями подальшого вдосконалення сервісної діяльності держави в інтересах громадян.

Провідне місце у житті громадян, супроводжуючи людину на всіх етапах її життєвого циклу посідають адміністративні послуги у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. Забезпечення їх якісного, доступного та зручного отримання доцільно здійснювати через органи місцевого самоврядування, які знаходяться у безпосередній близькості до населення та найбільш зацікавлені у наданні послуг на належному рівні. Практика функціонування центрів надання адміністративних послуг і діяльність державних реєстраторів при органах місцевого самоврядування протягом тривалого часу підтверджує доцільність передачі відповідних повноважень саме на цей рівень. Такий підхід сприяє підвищенню якості обслуговування, забезпечує комплексність надання послуг у межах ЦНАПів та створює можливості для одночасного вирішення взаємопов'язаних адміністративних питань [2].

Надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану забезпечується як відділами державної реєстрації актів цивільного стану (ДРАЦС), так і через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), створені відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [10].

У межах діяльності ЦНАПів громадянам можуть надаватися такі послуги, як реєстрація шлюбу, розірвання шлюбу за спільною заявою подружжя, яке не має дітей, зміна імені, внесення змін до актових записів цивільного стану, їх поновлення або анулювання.

Разом із тим, послуги з державної реєстрації народження та смерті можуть надаватися через центри надання адміністративних послуг за умови наявності відповідних організаційних і технічних можливостей у відділів державної реєстрації актів цивільного стану та з дотриманням строків, установлених чинним законодавством.

ЦНАПи виконують функцію посередника у взаємодії громадян із органами державної реєстрації, забезпечуючи прийом заяв, їх передачу на опрацювання, а також видачу результатів надання послуг. Така діяльність здійснюється відповідно до встановлених правил державної реєстрації актів цивільного стану, внесення змін до відповідних записів, їх поновлення та анулювання, затверджених Міністерством юстиції України [1].

З початком повномасштабних бойових дій особливо загострилася проблема своєчасного та безперебійного надання адміністративних послуг на територіях, охоплених війною, а також забезпечення доступу до них для громадян України, які були змушені покинути свої домівки або виїхати за кордон. У цих умовах надзвичайної ваги набуло оперативне й якісне надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану.

Відповідно до роз'яснень Верховної Ради України, у період воєнного стану на територіях, де не ведуться бойові дії, центри надання адміністративних послуг функціонують у звичайному режимі та надають повний перелік послуг. Натомість у громадах, де тривають бойові дії, центральні органи влади можуть визначати особливий порядок надання адміністративних і публічних послуг, а строки звернення та їх розгляду тимчасово призупиняються [4].

У перші місяці повномасштабного вторгнення ЦНАПи, які продовжували працювати, зіткнулися з низкою суттєвих проблем. Зокрема, ускладнилося встановлення особи через втрату документів та обмежений доступ до державних реєстрів. Додатково ситуацію ускладнило тимчасове припинення роботи ключових реєстрів, що фактично заблокувало надання базових послуг, таких як реєстрація бізнесу, нерухомості чи транспортних засобів. Також виникли труднощі з реєстрацією місця проживання, що негативно вплинуло на можливість отримання інших адміністративних послуг [8].

28 лютого 2022 року постановою Кабінету Міністрів України «Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру» було запроваджено обмеження у сфері надання адміністративних послуг, зокрема тимчасово зупинено окремі реєстраційні дії – реєстрацію та зняття з місця проживання, а також видачу витягів із реєстрів. Водночас ці обмеження не поширювалися на надання послуг у сферах державної реєстрації бізнесу, речових прав на нерухомість, актів цивільного стану та будівництва. Таке призупинення на початку повномасштабної війни ускладнило роботу військових адміністрацій і органів місцевого самоврядування, зокрема у питаннях військового обліку та обліку внутрішньо переміщених осіб [4]. Слід додати, що 25 серпня 2023 року постанова Кабінету Міністрів України «Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру» втратила чинність у зв'язку з поновленням строків надання адміністративних послуг і видачі документів дозвільного характеру.

Варто зауважити, що основою забезпечення безперервності взаємодії громадян із державою в умовах обмеженого доступу до фізичних установ та постійної загрози безпеці стали саме цифрові інструменти. Безперервність роботи електронних сервісів дозволило мінімізувати бюрократичні процедури, скоротити час отримання послуг та знизити залежність від територіального чинника, що є критично важливим для громадян, які перебувають у зоні бойових дій або вимушено перемістилися.

Важливу роль у цьому процесі відіграє Дія, яка стала ключовим інструментом цифрової трансформації державних послуг. Завдяки цій платформі громадяни отримали можливість користуватися цифровими документами, реєструвати бізнес, оформлювати соціальні виплати, отримувати довідки та інші адміністративні послуги дистанційно. У період воєнного стану функціонал платформи був суттєво розширений, зокрема шляхом додавання послуг для внутрішньо переміщених осіб, електронних заяв та автоматизованих сервісів підтримки [3].

Нові підходи були запроваджені й у сфері державної реєстрації шлюбу з метою спрощення процедур та забезпечення їх доступності. Зокрема, у березні 2022 році з'явилась можливість подання заяви про реєстрацію шлюбу в електронній формі через Портал Дія. Водночас така спрощена процедура поширюється не на всіх громадян, а застосовується у визначених випадках. Наприклад, якщо один із наречених є військовослужбовцем Збройних Сил України, державна реєстрація шлюбу може здійснюватися без його особистої присутності, що дозволяє врахувати особливості проходження служби та забезпечити реалізацію права на шлюб навіть в умовах воєнного часу [4].

Проте, у 2024 році було розширено можливості державної реєстрації шлюбу: відповідно до урядових рішень, така процедура стала доступною для всіх громадян із використанням засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та через мобільний додаток Дія, що суттєво спростило процес укладення шлюбу та підвищило його доступність в умовах воєнного стану [7].

Слід зазначити, що в умовах повномасштабної війни окремі адміністративні послуги почали надаватися з урахуванням нових обставин і зі спрощеними процедурами. Так, гостро постала проблема ідентифікації громадян у випадках втрати документів, особливо на тлі обмеженого доступу до демографічних реєстрів. У відповідь держава

запровадила альтернативні механізми встановлення особи, зокрема процедури ідентифікації для осіб, які втратили документи під час евакуації із зон бойових дій. Додатково було дозволено підтвердження особи за допомогою електронних документів, зокрема еДокумента в застосунку Дія, який у період воєнного стану може використовуватися як повноцінне посвідчення особи без необхідності пред'явлення паперових документів. Було передбачено можливість продовження строку дії закордонного паспорта громадянина України, термін якого закінчився, до п'яти років, а також внутрішнього паспорта. Внесення відповідної інформації до паспорта для виїзду за кордон здійснюється безоплатно у день звернення особи або її законного представника. Крім того, запроваджено можливість внесення до закордонного паспорта одного з батьків відомостей про дитину та її фотокартки. Такі зміни є цілком виправданими, оскільки значна кількість громадян була змушена виїхати за межі України через бойові дії і не мала змоги своєчасно оформити необхідні документи. Окремо варто відзначити розвиток електронних сервісів у сфері соціального забезпечення. Зокрема, безробітні отримали можливість ставати на облік та оформлювати виплати дистанційно через Дія, що значно спростило доступ до державної підтримки. Подані заяви автоматично передаються до відповідних центрів зайнятості, а кошти надходять на банківські рахунки громадян [4].

Загалом аналіз свідчить, що значна частина адміністративних послуг, зокрема оформлення електронних документів, соціальної допомоги та реєстрація шлюбу, може надаватися за допомогою цифрових інструментів. Це підтверджує активний розвиток цифровізації у сфері публічних послуг, який набув особливого значення в умовах воєнного стану та має перспективи подальшого розширення.

Водночас цифровізація адміністративних послуг супроводжується низкою викликів, серед яких слід виокремити технічні обмеження, перебої в роботі електронних систем, а також загрози кібербезпеці. Окремою проблемою залишається нерівномірний рівень доступу населення до цифрових технологій, що особливо відчутно в сільських територіях та серед соціально вразливих груп. Це зумовлює необхідність паралельного розвитку як електронних, так і традиційних форм надання адміністративних послуг [6].

Отже, цифровізація стала одним із ключових чинників забезпечення стійкості системи надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану, однак потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині підвищення надійності електронних сервісів, розширення їх доступності та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що в умовах воєнного стану система надання адміністративних послуг в Україні зазнала суттєвої трансформації, спрямованої на забезпечення її безперервності, доступності та адаптивності до кризових умов. Ключову роль у цьому процесі відіграли цифровізація, спрощення процедур та впровадження нових сервісних підходів, що дозволило оперативніше реагувати на потреби громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Водночас, попри значні досягнення, зберігаються певні проблеми, пов'язані з технічними, організаційними та безпековими викликами. У зв'язку з цим подальший розвиток механізмів надання адміністративних послуг має бути спрямований на підвищення їх ефективності, надійності та інклюзивності, що є важливою передумовою зміцнення публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

References

1. Orhanizatsiia nadannia orhanamy mistsevoho samovriaduvannia posluh z derzhavnoi reiestratsii aktiv tsyvilnoho stanu: metodychni rekomendatsii u sferi administratyvnykh posluh [Organization of provision of civil status registration services by local self-government bodies: methodological recommendations in the field of administrative services]. (2023). *auc.org.ua*. Retrieved from: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/22_admin_poslугy_2024_metod.pdf [in Ukrainian].
2. Dynnyk, I. (2024). Zakonodavche rehuliuвання administratyvnykh posluh v umovakh voiennoho stanu [Legislative regulation of administrative services under martial law]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, (3), (pp. 26-36). Retrieved from: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2091/2205>. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(134\)03](https://doi.org/10.31617/3.2024(134)03) [in Ukrainian].
3. Yedynyi veb-portal derzhavnykh elektronnykh posluh – Derzhavni posluhy onlain [Unified web portal of state electronic services – Public services online]. (n.d.). *diia.gov.ua*. Retrieved from: <https://diia.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Kovalchuk, V. (2024). Adaptatsiia nadannia administratyvnykh posluh do umov voiennoho stanu [Adaptation of administrative service provision to martial law conditions]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, (1), (pp. 273-281). Retrieved from: https://yurvisnyk.in.ua/v1_2024/32.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v1.2024.30> [in Ukrainian].
5. Kuspliak, H., Kuspliak, I., & Sereniuk, A. (2023). Napriamy vdoshkonalennia nadannia administratyvnykh ta publicznykh elektronnykh posluh v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving administrative and public electronic services under martial law]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State Formation*, (30), (pp. 103-114). Retrieved from: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/295150/288029>. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb302023295150> [in Ukrainian].
6. Lytvynchuk, O.I. (2025). Diialnist administratyvnykh orhaniv v umovakh voiennoho stanu: zahalnyi kontsept [Activities of administrative bodies under martial law: general concept]. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and*

- Comparative Jurisprudence*, (6, part 2), (pp. 346-350). Retrieved from: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/346462/333494>. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.56> [in Ukrainian].
7. Luhyna, Ye.Yu., & Kochyna, O.S. (2025). Problemni aspekty pravovoho rehuluvannya derzhavnoi reiestratsii shliubu v Ukraini pid chas voiennoho stanu [Problematic aspects of legal regulation of marriage registration in Ukraine during martial law]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, (3, part 1), (pp. 267-271). Retrieved from: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/332989/321925>. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.39> [in Ukrainian].
8. Vplyv viiny na sferu adminposlugh v Ukraini [Impact of war on the sphere of administrative services in Ukraine]. (n.d.). (2022). *pravo.org.ua*. Retrieved from: <https://pravo.org.ua/books/vplyv-vijny-na-sferu-adminposlugh-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
9. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini vid 24.02.2022 No. 64/2022 [Decree of the President of Ukraine On the Introduction of Martial Law in Ukraine dated 24.02.2022 No. 64/2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy Pro administratyvni posluhy vid 06.09.2012 No. 5203-VI [Law of Ukraine on Administrative Services dated 06.09.2012 No. 5203-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.10

Svitlana Verba
Serhii Danyliv

DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES TO CITIZENS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

The theses examine the features of the development of mechanisms for providing administrative services to citizens in Ukraine under martial law conditions. The impact of the full-scale war on the transformation of the public administration system is revealed, in particular the need to adapt service delivery procedures to new security and social challenges. The role of digitalization is analyzed, including the use of electronic services and the Diia mobile application in ensuring the continuity and accessibility of administrative services. Particular attention is paid to the functioning of Administrative Service Centers (ASCs), the simplification of procedures in the field of civil status registration, as well as the introduction of new approaches to identity verification and the provision of social benefits. The main challenges are identified, including technical limitations, cybersecurity risks, and unequal access of the population to digital technologies. It is concluded that digitalization plays a key role in ensuring the resilience of the administrative services system and highlights the need for further improvement of service delivery mechanisms under martial law and in the post-war recovery of Ukraine.

Keywords: administrative services, martial law, digitalization, public administration, Administrative Service Centers (ASCs), Diia Portal, state registration, electronic services.

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>.

Сергій Данилів, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: danylivserhii@gmail.com.

Serhii Danyliv, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: danylivserhii@gmail.com.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У СВІТІ

В тезах розглянуто особливості реформування державної політики у сфері охорони здоров'я в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Проаналізовано ключові проблеми функціонування систем охорони здоров'я, зокрема нерівний доступ до медичних послуг, зростання витрат, дефіцит медичних кадрів, старіння населення та появу нових епідеміологічних загроз. Висвітлено роль ринкових механізмів, конкуренції та державного регулювання у підвищенні ефективності медичних систем. Особливу увагу приділено таким напрямкам реформ, як розвиток телемедицини, цифровізація медичних даних, підвищення прозорості цін, удосконалення системи ліцензування та розширення прав пацієнтів. Обґрунтовано, що поєднання державного управління з ринковими інструментами сприяє підвищенню якості, доступності та ефективності медичних послуг.

Ключові слова: сфера охорони здоров'я, державна політика, реформи, медичні послуги, конкуренція, телемедицина, цифровізація, доступність медичної допомоги, фінансування охорони здоров'я, ефективність системи охорони здоров'я.

Реформування систем охорони здоров'я у різних країнах світу є постійним і багатограним процесом, який триває незалежно від уже досягнутих результатів і рівня розвитку медичної галузі. Навіть ті держави, що мають високі стандарти медичного обслуговування, продовжують удосконалювати свої системи з метою підвищення їх ефективності, доступності та стійкості до зовнішніх викликів. Це зумовлено тим, що сфера охорони здоров'я є надзвичайно чутливою до демографічних змін, економічних коливань, технологічного прогресу та соціальних трансформацій. Останні роки, зокрема період пандемії COVID-19, стали серйозним випробуванням для національних систем охорони здоров'я та водночас потужним каталізатором реформ. Пандемія виявила слабкі місця в організації медичної допомоги, недостатню готовність до кризових ситуацій, обмеженість ресурсів та необхідність швидкої цифрової трансформації галузі. У результаті багато країн були змушені переглянути підходи до управління медичною системою, посилити епідеміологічну безпеку та розширити можливості дистанційної медицини.

Разом із тим, низка проблем, що існували ще до пандемії, залишається актуальною і сьогодні. Серед них особливо виокремлюється нерівномірний доступ населення до якісних медичних послуг, який залежить від регіону проживання, рівня доходів та соціального статусу громадян. Також значною проблемою є недостатня якість медичного обслуговування в окремих сегментах системи охорони здоров'я, що часто пов'язано з браком ресурсів, застарілою матеріально-технічною базою або недосконалою організацією процесів лікування.

Окремої уваги потребує питання слабкої інтеграції між первинною, вторинною та третинною ланками медичної допомоги, що ускладнює безперервність лікувального процесу та знижує його ефективність. Крім того, у багатьох країнах спостерігається дефіцит медичних кадрів, а також їх нерівномірний розподіл між містом і сільською місцевістю, що призводить до перевантаження окремих медичних закладів і зниження якості надання послуг.

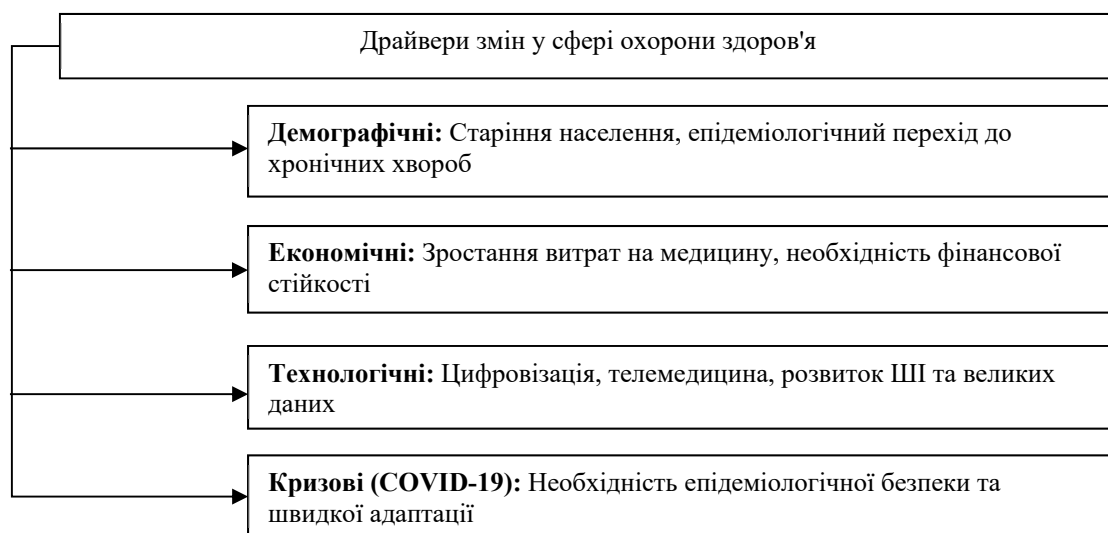
Отже, сучасні реформи систем охорони здоров'я спрямовані на подолання зазначених викликів, підвищення доступності та якості медичної допомоги, оптимізацію використання ресурсів, розвиток кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій у медичну практику (табл. 1).

Таблиця 1.

Проблеми систем охорони здоров'я та стратегії реформування

Об'єкт реформування	Наявна проблема	Шлях вирішення
Доступність	Нерівномірний доступ (регіональний, майновий тощо)	Розвиток телемедицини, децентралізація управління
Управління	Застарілі моделі, надмірне регулювання	Перехід до більш гнучких, орієнтованих на результат моделей
Якість послуг	Слабке конкурентне середовище	Створення конкуренції між надавачами послуг
Інтеграція ланок	Відсутність взаємозв'язку між первинною та третинною ланками	Забезпечення безперервності лікування та сумісності ІТ-систем
Кадри	Дефіцит та нерівномірний розподіл медичних працівників	Спрощення процедур ліцензування, розширення професійних можливостей
Роль пацієнтів	Пасивне споживання послуг	Пацієнтоорієнтованість: пацієнт як активний учасник процесу

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4]



Додатково системи охорони здоров'я у світі стикаються зі структурними викликами, такими як епідеміологічний перехід до хронічних захворювань, поява нових вірусних загроз, старіння населення та зростання попиту на медичні послуги [3] (рис. 1). Усе це супроводжується постійним збільшенням витрат на охорону здоров'я, що ставить перед державами завдання забезпечення фінансової стійкості системи та ефективного використання ресурсів.

Рис. 1. Драйвери змін у сфері охорони здоров'я.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4]

Важливим чинником сучасного реформування системи охорони здоров'я є швидкий розвиток медичних технологій, а також суттєве зростання вимог і очікувань пацієнтів щодо якості, доступності та індивідуалізації медичної допомоги. Сьогодні пацієнти все частіше розглядаються не як пасивні отримувачі послуг, а як активні учасники процесу лікування, що формує запит на більш персоналізований, швидкий і технологічно оснащений медичний сервіс.

У зв'язку з цим держави змушені переосмислювати традиційні підходи до управління системою охорони здоров'я, її фінансування та регуляторного забезпечення. Застарілі моделі організації медичної допомоги поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем більш гнучким, децентралізованим та орієнтованим на результат системам управління.

У відповідь на наявні виклики багато країн реалізують комплексні реформи, спрямовані на підвищення загальної ефективності функціонування системи охорони здоров'я. При цьому значну роль відіграє міжнародний обмін досвідом, який дозволяє адаптувати найкращі практики різних країн, враховуючи їх переваги та недоліки. Порівняння різних моделей організації медичної сфери сприяє пошуку більш раціональних управлінських і фінансових рішень.

Одним із ключових інструментів підвищення якості та ефективності медичних послуг є розвиток конкурентного середовища. Конкуренція між надавачами медичних послуг стимулює підвищення рівня сервісу, впровадження

інноваційних методів діагностики та лікування, а також сприяє оптимізації витрат і більш раціональному використанню ресурсів. У результаті пацієнти отримують можливість обирати більш якісні та доступні послуги.

Водночас надмірне державне регулювання або відсутність реальної конкуренції може негативно впливати на ефективність системи, призводячи до зниження мотивації медичних закладів до розвитку, збільшення витрат і уповільнення інноваційних процесів. Саме тому важливим завданням є пошук балансу між державним контролем і ринковими механізмами функціонування системи охорони здоров'я.

Разом з тим, охорона здоров'я має специфічні риси, які часто використовуються як аргумент проти повного впровадження ринкових механізмів. До них належать асиметрія інформації між пацієнтами та лікарями, значна роль сторонніх платників (страхових компаній або держави), високі початкові інвестиції та ефект масштабу. Ці фактори ускладнюють функціонування «чистого» ринку, однак не виключають застосування ринкових підходів у певних сегментах медичних послуг [2; 4].

Окремою проблемою є домінування стороннього фінансування, яке зменшує мотивацію пацієнтів порівнювати ціни та якість послуг [1]. У результаті знижується рівень конкуренції між постачальниками, а система стає менш чутливою до ринкових сигналів. Це також може сприяти зростанню вартості медичних послуг і неефективному використанню ресурсів.

Важливим вектором сучасних реформ у сфері охорони здоров'я є зниження адміністративних обмежень та переосмислення підходів до державного регулювання галузі. Це передбачає, зокрема, спрощення процедур виходу на ринок медичних послуг, розширення професійних можливостей медичних працівників відповідно до їхньої кваліфікації, а також удосконалення механізмів ліцензування. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню доступності медичної допомоги для населення та більш раціональному використанню кадрового потенціалу системи охорони здоров'я.

Окреме місце в сучасних трансформаціях займає розвиток телемедицини, яка дозволяє надавати медичні послуги дистанційно із застосуванням цифрових технологій. Це має особливе значення для мешканців віддалених регіонів, а також для пацієнтів з обмеженою можливістю пересування. Телемедичні сервіси сприяють скороченню витрат, розширенню доступу до медичної допомоги та посиленню конкуренції між медичними закладами. Водночас їхнє широке впровадження часто ускладнюється регуляторними нормами, зокрема обмеженнями щодо територіального ліцензування діяльності. Ще одним важливим напрямом модернізації системи охорони здоров'я є підвищення її прозорості. Надання пацієнтам відкритого доступу до інформації щодо вартості медичних послуг, рівня їх якості та результатів лікування сприяє формуванню більш усвідомленого вибору. Це, у свою чергу, стимулює конкуренцію між постачальниками медичних послуг і створює передумови для зниження загальних витрат у системі (табл. 2).

Таблиця 2.

Цифрова трансформація та прозорість

Інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний результат
Телемедицина	Дистанційні консультації й моніторинг	Доступність у віддалених регіонах, економія часу
Big Data (Великі дані)	Аналіз масивів діагностичних і фінансових даних	Оцінка ефективності методів лікування й витрат
Відкриті дані	Доступ до цін й рейтингів якості медичних закладів	Свідомий вибір пацієнта, стимул для самовдосконалення медичних закладів
Інтероперабельність	Сумісність інформаційних систем	Швидкий обмін даними між медичними закладами різних рівнів та ланок

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4]

Не менш важливу роль відіграє впровадження сучасних інформаційних технологій та активне використання медичних даних. Аналіз великих масивів інформації щодо діагностичних процедур, результатів лікування та фінансових витрат дає змогу оцінювати ефективність різних медичних підходів, порівнювати діяльність закладів охорони здоров'я та підвищувати загальну результативність системи. Особливої актуальності набуває забезпечення сумісності медичних інформаційних систем, що дозволяє ефективно обмінюватися даними між різними учасниками медичного процесу та підвищує узгодженість їхньої діяльності.

Таким чином, сучасні трансформації у сфері охорони здоров'я орієнтовані на створення більш ефективної, прозорої та соціально доступної системи надання медичних послуг. Вони передбачають удосконалення організаційних і управлінських підходів, спрямованих на підвищення якості медичної допомоги та раціональне використання наявних ресурсів. Важливе значення має поєднання державного регулювання з елементами ринкових механізмів, що дозволяє забезпечити баланс між соціальною відповідальністю держави та конкурентними засадами функціонування галузі. Поряд із цим, стрімкий розвиток цифрових технологій сприяє модернізації медичної інфраструктури, впровадженню інноваційних рішень та підвищенню оперативності надання послуг. Не менш

важливим є розширення прав пацієнтів, посилення їхньої ролі у процесі прийняття рішень щодо лікування, а також формування умов для усвідомленого вибору медичних послуг. Підвищення рівня конкуренції між постачальниками медичної допомоги стимулює покращення якості сервісу, впровадження нових технологій і оптимізацію витрат. У сукупності ці чинники визначають стратегічні напрями розвитку системи охорони здоров'я та є основою її довгострокової стійкості й ефективності.

References

1. Beck M. (2016). How to cut your health-care bill: pay cash. *www.wsj.com*. Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/how-to-cut-your-health-care-bill-pay-cash-1455592277> [in English].
2. Lee, M.H, Schuur, J.D, & Zink, B.K. (2013). Owning the cost of emergency medicine: beyond 2%. *Ann Emerg Med*, 62(5), (pp. 498-505). Retrieved from: [https://www.annemergmed.com/article/S0196-0644\(13\)00313-2/abstract](https://www.annemergmed.com/article/S0196-0644(13)00313-2/abstract) [in English].
3. Pashkov, V. (2006). Derzhavne rehulivuvannia diialnosti u sferi okhorony zdorovia [Stateregulation of healthcare activities]. *Farmatsevtika i farmatsiia – Pharmaceuticals and pharmacy*, 26(547). Retrieved from: <https://www.apteka.ua/article/3256> [in Ukrainian].
4. Frost, A., & Newman, D. (2016). Spending on shoppable services in healthcare. *Healthcare Cost Institute. Issue Brief*, 11, (pp. 1-8). Retrieved from: https://healthcostinstitute.org/wp-content/uploads/images/easyblog_articles/110/Shoppable-Services-IB-3.2.16_0.pdf [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.11

Glib Ivanenko

CURRENT CHALLENGES AND STRATEGIC DIRECTIONS FOR REFORMING HEALTHCARE SYSTEMS IN THE WORLD

The theses consider the features of reforming state policy in the sphere of health care in the context of modern socio-economic challenges. The key problems of the functioning of health care systems are analyzed, in particular, unequal access to medical services, rising costs, shortage of medical personnel, aging of the population and the emergence of new epidemiological threats. The role of market mechanisms, competition and state regulation in increasing the efficiency of medical systems is highlighted. Special attention is paid to such areas of reform as the development of telemedicine, digitalization of medical data, increasing price transparency, improving the licensing system and expanding patients' rights. It is substantiated that the combination of public administration with market instruments contributes to improving the quality, accessibility and efficiency of medical services.

Keywords: healthcare, public policy, reforms, medical services, competition, telemedicine, digitalization, accessibility of medical care, healthcare financing, healthcare system efficiency.

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, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1088-3531>.

Glib Ivanenko, Doctor of Odessa Clinical Hospital on Railway Transport, Master of Public Administration of Healthcare Institutions, Odessa, Ukraine. E-mail: glib66770@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1088-3531>.

© Г. Іваненко

Стаття отримана редакцією 25.05.2026.

ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЗАСАД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВОДОЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

У тезах здійснено ретроспективний аналіз еволюції засад державного та муніципального управління водозабезпеченням на теренах сучасної України. Хронологічні межі дослідження охоплюють період від часів Київської Русі до початку XX століття. Проаналізовано процеси трансформації нормативно-правового регулювання водогосподарських відносин крізь призму таких історико-правових пам'яток, як «Руська Правда», Литовські статuti та кодифікаційні акти доби Гетьманщини. Особливу увагу акцентовано на імперському періоді, який характеризувався зміною управлінських парадигм: від стихійного водокористування та залучення приватного концесійного капіталу до інституціоналізації муніципального управління інфраструктурою водопостачання у великих містах (Київ, Одеса, Харків). Також окреслено стан сільського водопостачання та історичні передумови впровадження перших гідромеліоративних заходів. За підсумками аналізу обґрунтовано тезу про закономірність перетворення водозабезпечення на об'єкт стратегічного публічного управління, спрямованого на захист санітарно-епідеміологічних та соціально-економічних інтересів територіальних громад.

Ключові слова: державне управління, водозабезпечення, водне законодавство, муніципалітет, меліорація, історія права України, водокористування, концесія.

Державна політика водозабезпечення України має глибоке історичне коріння, що визначає логіку її подальшого розвитку. Процес її зародження, становлення та еволюції відбувався під впливом сукупності політико-правових чинників, зміст і характер яких визначалися специфікою кожного окремого історичного етапу. У найзагальнішому вимірі зазначений процес характеризується поступовим переходом від звичаєвого права та стихійного водокористування до централізованого нормативного регулювання та інституційного публічного управління.

За часів Київської Русі питання водозабезпечення та водопостачання юридично не виокремлювалося як самостійний предмет правового регулювання. Правова думка того часу, відображена у «Руській Правді», не виділяла воду як окремий об'єкт права власності – водні ресурси підпадали під дію загальних норм власності та звичаєвого права [1]. Попри відсутність спеціального законодавчого регулювання, у цей період склалися усталені суспільні практики водокористування: спільне використання річок та озер для рибальства, судноплавства і задоволення побутових потреб. Вода сприймалася як загальнодоступне благо, яким могли вільно користуватися всі члени громади.

Входження українських земель до складу Великого князівства Литовського та Польського королівства ознаменувало новий етап у розвитку правового регулювання водних відносин, що характеризувався синтезом місцевого звичаєвого права та західноєвропейських правових традицій. Велике князівство Литовське досягло значних кодифікаційних результатів, прийнявши три Литовські статuti (1529, 1566, 1588 рр.), які увійшли до числа найпрогресивніших правових пам'яток Європи відповідного часу. Литовські статuti здійснили детальну регламентацію водогосподарських відносин. Зокрема, розділ 9 Статуту 1588 р. вперше нормативно закріпив механізм вирішення спорів щодо використання водних об'єктів між суміжними землевласниками, встановивши обов'язок спускати воду із ставів у разі затоплення сусідніх млинів [2]. Принциповим досягненням цього періоду стало також законодавче закріплення «берегового права» – системи земельних сервітутів, що регулювала порядок доступу до водних об'єктів. При цьому правова система зберегла наступність із Київською добою, залишивши чинними норми добросусідства.

Доба Гетьманщини позначена спробами формування власної кодифікованої правової системи на основі норм Литовських статутів та місцевих звичаїв. Ключовою пам'яткою цього часу є «Права, за якими судиться малоросійський народ» 1743 р. Цей нормативний акт закріплював свободу судноплавства та рибальства на проточних річках для всього населення, а на мешканців прибережних сіл покладав обов'язок укріплювати береги та підтримувати греблі в належному стані. У разі прориву греблі внаслідок недбалості відповідальні особи зобов'язувалися усувати загрозу шкоди власними силами [3]. Таким чином, зазначені правові джерела вперше окреслювали коло суб'єктів, відповідальних за реалізацію водної політики на місцевому рівні. Водночас її ефективність суттєво обмежувалася

відсутністю спеціального галузевого управлінського органу та нормативно закріпленого водоохоронного законодавства.

Після включення українських земель до складу Російської імперії управління водопостачанням зосередилося переважно в органах місцевого самоврядування під наглядом Міністерства внутрішніх справ. Потужним каталізатором реформ стали спустошливі епідемії холери – інфекційного захворювання, що поширюється переважно через забруднену воду. Починаючи від 1823 р. холера стала фактично постійною супутницею Російської імперії: до Першої світової війни відбулося шість пандемічних хвиль, що охопили загалом три-чотири десятиліття. Особливо вразливими виявилися українські губернії: вже взимку 1830–1831 рр. серйозно постраждали Подільська, Волинська та Київська губернії, а на Бессарабії хвороба забрала понад десять тисяч життів [4]. Саме ці події змусили владу кваліфікувати незадовільний стан водопостачання як загрозу державній безпеці.

Прийняття Миського положення 1870 р. ознаменувало перекидання відповідальності за водопостачання з центру на міські думи, яким було надано право самостійно обирати між муніципальним будівництвом водогонів та залученням приватного концесійного капіталу. Через хронічний брак коштів переважала друга модель [5]. Так, 9 липня 1870 р. Київська міська дума уклала угоду з інженером Амандом Струве, а 1 березня 1872 р. централізованим водогоном уже пішла вода до будинків на Хрещатику та прилеглих вулицях – було прокладено 24 км труб і збудовано три водонапірні вежі [6]. Концесійний проєкт функціонував до 1914 р., коли міська влада викупила водогін у власність. Аналогічні концесійні схеми реалізовувалися в Одесі та Харкові.

Утім приватне управління водогонами породжувало системну суперечність між комерційним інтересом підприємців та інтересами міських громад: концесіонери економили на очищенні води, що безпосередньо спричиняло спалахи інфекційних захворювань, та встановлювали завищені тарифи. На початку XX ст. міські думи розпочали масове викупування водогонів у комунальну власність. Це ознаменувало принципову зміну управлінської парадигми: від максимізації короткострокового прибутку до стратегічного інфраструктурного планування, що трансформувало водозабезпечення на базове право мешканців міста.

На відміну від міст, де до 1917 р. функціонувало понад три десятки централізованих водогонів, сільське водопостачання, що охоплювало понад 80% населення імперії, фактично залишалося поза сферою державного регулювання. У більшості українських губерній воно продовжувало підпорядковуватися нормам звичаєвого права: копання криниць становило справу громади або окремих заможних господарів, а якість питної води не контролювалася жодним уповноваженим органом. Дореволюційне водне законодавство практично не торкалося питань сільського водокористування, зосереджуючись переважно на регулюванні сільськогосподарського зрошення [7]. Держава обмежувалася лише рекомендаційними циркулярами Міністерства внутрішніх справ щодо облаштування криниць, не передбачаючи жодного системного фінансування. Таким чином, між містом і селом сформувалася стійка структурна нерівність у доступі до безпечної питної води, подолати яку дореволюційна держава так і не спромоглася.

Самостійним напрямом водної політики стала меліорація. У 1909 р. на території Київської губернії були розпочаті роботи з осушення земель у басейнах річок Трубіж, Супій та Оржиця, реалізація яких входила до компетенції земства та комісій із землеустрою. У 1910-1915 рр. у рамках відповідних реформ створювалися луко-земельні станції для наукового освоєння перезволожених торф'яних угідь. До 1917 р. площа зрошуваних земель в Україні становила близько 17,6 тис. га, осушених – 430 тис. га [8]. Водночас дореволюційне водне законодавство не ставило перед собою завдання комплексного регулювання всіх галузей водного господарства, майже не відображаючи інтересів промисловості.

Важливу роль у формуванні засад водної політики на місцевому рівні в другій половині XIX – на початку XX ст. відігравали земські установи. Після запровадження земської реформи 1864 р. земства отримали широкі повноваження у сфері місцевого господарства, у тому числі щодо організації водопостачання та санітарного нагляду. Саме земства фінансували медико-санітарні дослідження якості питної води, організовували будівництво громадських криниць у сільській місцевості та сприяли поширенню гігієнічних знань серед населення. Земські санітарні лікарі фіксували масштаби водозалежних захворювань і формували перші статистичні бази даних про стан сільського водопостачання, що слугували підґрунтям для подальшого нормативного регулювання [7]. Завдяки земській діяльності у ряді губерній було реалізовано пілотні проєкти з облаштування громадських колодязів із цегляним зрубом та дерев'яними насосами, що стали прообразом майбутньої централізованої системи сільського водопостачання.

Розвиток інженерної думки та технічного прогресу мав визначальний вплив на еволюцію системи водопостачання в українських містах. Застосування нових технологій фільтрації та хлорування води дозволило суттєво підвищити її якість, а впровадження парових насосів та водонапірних веж – забезпечити необхідний тиск у міських водогонах. Зокрема, Київський водогін, збудований за проєктом інженера Аманди Струве, від самого початку роботи використовував піщані фільтри для очищення дніпровської води. Після муніципалізації міська влада запровадила повільну піщану фільтрацію та перші установки для знезараження питної води. Одеський водогін, що розпочав роботу у 1873 р., також постійно модернізувався: у 1890-х рр. місто перейшло до артезіанського водопостачання, що дозволило частково вирішити проблему якості питної води й знизити залежність від відкритих поверхневих джерел. Харків у 1910-1912 рр. провів масштабну реконструкцію міської насосної станції, що дало змогу вдвічі збільшити

добовий обсяг подачі води та розширити мережу водорозподілу на робітничі передмістя.

У контексті загальноєвропейських тенденцій варто зазначити, що процес муніципалізації водопостачання в українських містах відповідав загальній логіці «муніципального соціалізму», поширеній у Великій Британії та Німеччині в останній третині XIX ст. Британські міста стали першовідкривачами комунальної моделі водопостачання: Бірмінгем викупив приватний водогін у 1876 р., і цей прецедент перетворився на взірцевий приклад для міст Центральної та Східної Європи. Тогочасні українські міські управи регулярно надсилали своїх представників для вивчення досвіду водогосподарювання у Відні, Берліні та Варшаві. Перед будівництвом нових очисних споруд у Харкові міська дума направила спеціальну технічну делегацію до Німеччини для ознайомлення з найновішими методами очищення води [5]. Такий обмін досвідом сприяв не лише запозиченню технологій, а й поступовому формуванню управлінської культури, що ставила на перше місце санітарну безпеку населення, а не короткострокові фінансові інтереси концесіонерів.

Паралельно з розвитком водогосподарської інфраструктури формувалося санітарне законодавство, покликане врегулювати вимоги до якості питної води. Після прийняття «Міського положення» 1892 р. санітарний нагляд за водопостачанням було покладено на міські санітарні комісії. Земські та міські лікарі активно обстоювали необхідність запровадження обов'язкових санітарних норм для джерел водопостачання. Значний внесок у формування наукового підходу до водної санітарії зробив Харківський університет, де у 1880-х рр. виникла потужна школа гігієни під керівництвом професора Івана Скворцова. Наукові праці харківських гігієністів про взаємозв'язок між станом водопостачання та рівнем захворюваності населення на черевний тиф і холеру суттєво вплинули на формування регіональної водної політики [4]. Разом із тим санітарне законодавство Російської імперії так і не набуло системного характеру: відсутність єдиного органу державного санітарного нагляду та чітких стандартів якості питної води залишала виконання санітарних вимог значною мірою на розсуд місцевих органів влади.

Проведений ретроспективний аналіз засвідчує, що еволюція засад державного управління водозабезпеченням на теренах України мала тривалий і неоднорідний характер, відображаючи поступовий перехід від стихійного звичаєвого водокористування до початкових форм інституціалізованого публічного адміністрування. Кожен історичний період закладав специфічні правові та управлінські підвалини: від загальних норм власності в добу Київської Русі – через нормативне закріплення відповідальності громад за часів Гетьманщини – до концесійних і муніципальних моделей в імперський період.

Принципово важливим висновком є те, що системні реформи водного управління в Україні незмінно поставали як відповідь на гострі суспільні кризи – передусім епідемії, спричинені незадовільною якістю води. Саме санітарно-епідемічний чинник виявився визначальним рушієм переходу від приватного концесійного управління до муніципальної відповідальності за водопостачання. Водночас стійка нерівність між міським і сільським водозабезпеченням, що сформувалася в дореволюційний період, переконливо свідчить про обмеженість фрагментарних реформ за відсутності єдиної державної водної стратегії.

Незважаючи на відсутність до 1917 р. єдиної централізованої водної політики та профільного державного відомства, саме в цей час було закладено засадниче розуміння води як стратегічного ресурсу та суспільного блага. Цей історичний досвід зберігає свою актуальність як орієнтир для формування сучасної водної політики України в умовах кліматичних викликів та воєнного часу.

References

1. Hapochka, S.M. (2008). *Davnia Rus IX–XIII stolit* [Ancient Rus' of the IX–XIII centuries]. Vinnytsia: VDP. Retrieved from: <https://ibib.ltd.ua/drevnyaya-rus-xiii-vvuchebno-metodicheskoe.html> [in Ukrainian].
2. Kivalov, S., Muzychenko, P., & Pankov, A. (Eds.). (2004). *Statuty Velykoho kniazivstva Lytovskoho: Statut Velykoho kniazivstva Lytovskoho 1588 roku* [Statutes of the Grand Duchy of Lithuania: Statute of the Grand Duchy of Lithuania of 1588]. (Vol. 3). Odesa: Yurydychna literatura [in Ukrainian].
3. Riabets, K.A. (2018). *Istorychni narys polityko-pravovoho formuvannia publichnoho upravlinnia u haluzi vodnoho hospodarstva Ukrainy za chasiv Hetmanskoï doby (seredyna XVII stolittia – druha polovyna XVIII stolittia)* [Historical sketch of the political and legal formation of public administration in the field of water management in Ukraine during the Hetman era (mid-XVII century – second half of the XVIII century)]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (3), (pp. 92-98). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzizvru_2018_3_15.pdf [in Ukrainian].
4. Yesypenko, D. (2020). «Nenache zliakani yahniata, pozamykalysia u khatakh...»: pandemii kholery pershoi polovyny XX stolittia i Taras Shevchenko [«Like frightened lambs, they locked themselves in their huts...»: cholera pandemics of the first half of the 19th century and Taras Shevchenko]. *www.historians.in.ua*. Retrieved from: <https://www.historians.in.ua/index.php/en/doslidzhennya/2775> [in Ukrainian].
5. Donik, O. (2020). *Tsentralizovane vodopostachannia yak atrybut suchasnogo ukrainskoho mista pochatku XX st.* [Centralized water supply as an attribute of a modern Ukrainian city of the early 20th century]. *localhistory.org.ua*. Retrieved from: <https://localhistory.org.ua/texts/statti/tsentralizovane-vodopostachannia-atribut-modernogo->

- ukrayinskogo-mista-pochatku-khkh-stolittia [in Ukrainian].
6. Tsyfrova biblioteka «Kyiv» – istoriia kyivskoho vodoprovodu [Digital library «Kyiv» – the history of the Kyiv water supply]. (n.d.). *dlib.kiev.ua*. Retrieved from: <https://dlib.kiev.ua> [in Ukrainian].
 7. Droval, O.M. (2015). Deiaki aspekty pravovoho rehuliuвання zemel vodnoho fondu na terytorii Ukrainy za chasiv Rosiiskoi imperii [Some aspects of legal regulation of water fund lands on the territory of Ukraine during the Russian Empire]. *Teoriia i praktyka sudochynstva – Theory and practice of judicial proceedings*, (2). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2015_2_15 [in Ukrainian].
 8. Velbyk, A. (2004). Suchasnyi stan ta perspektyvy vykorystannia zroshuvanykh ta osushenykh zemel v Ukraini [Current state and prospects of using irrigated and drained lands in Ukraine]. *Ridna pryroda – Native Nature*, (1), (pp. 41-43) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.12

Andriy Sachenko

EXPERIENCE IN FORMING THE PRINCIPLES OF STATE WATER SUPPLY MANAGEMENT: THE UKRAINIAN DIMENSION

The theses present a retrospective analysis of the evolution of the foundations of state and municipal water supply governance on the territory of modern Ukraine. The chronological scope of the study covers the period from the Kyivan Rus era to the early twentieth century. The transformation of regulatory frameworks governing water management relations is examined through the prism of such historical legal monuments as Ruska Pravda, the Lithuanian Statutes, and the codification acts of the Hetmanate era. Special attention is paid to the imperial period, characterized by a shift in governance paradigms: from spontaneous water use and the involvement of private concession capital to the institutionalization of municipal management of water supply infrastructure in major cities (Kyiv, Odesa, Kharkiv). The condition of rural water supply and the historical prerequisites for the introduction of the first hydro-reclamation measures are also outlined. Based on the analysis, the argument is substantiated that the transformation of water supply into an object of strategic public governance – aimed at protecting the sanitary-epidemiological and socio-economic interests of territorial communities – was a historically inevitable development.

Keywords: public administration, water supply, water legislation, municipality, land reclamation, history of Ukrainian law, water use, concession.

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, orcid: <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, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5666-0035>.

© А. Саченко

Стаття отримана редакцією 25.05.2026.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.13

Ярослав Жовнірчик

МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ І СВОБОД ГРОМАДЯН У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Тези представляють наукове обґрунтування методів адміністративно-правового забезпечення прав і свобод громадян у сфері державного управління в умовах воєнного стану з позицій адміністративно-правової науки та публічного управління. Обґрунтовано актуальність розгляду прав і свобод громадянина як самостійного об'єкта державного управління, реалізація якого в особливий період зазнає істотного впливу безпекових чинників та потребує адаптації управлінських і правових інструментів. Розкрито основні доктринальні підходи до розуміння прав громадян у взаємозв'язку з функціями публічної влади, що дозволило визначити управлінсько-правову природу механізмів їх забезпечення.

Проаналізовано конституційно-правові та адміністративно-правові засади запровадження воєнного стану, з'ясовано особливості нормативного регулювання тимчасового обмеження прав і свобод громадян та визначено правові межі такого обмеження відповідно до принципів верховенства права і пропорційності. Значну увагу приділено аналізу спеціального законодавства та підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність органів публічної влади в умовах воєнного стану, а також оцінці їх впливу на практичну реалізацію прав громадян.

Охарактеризовано інституційні механізми державного управління у сфері забезпечення прав і свобод громадян в особливий період, зокрема, систему органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та правоохоронних органів, їх повноваження й особливості взаємодії. Проаналізовано роль адміністративно-правових інструментів і процедур, управлінських рішень та спеціальних правових режимів, що застосовуються в умовах воєнного стану, а також виявлено основні проблеми та ризики порушення прав громадян, пов'язані з розширенням дискреційних повноважень і скороченням процедурних гарантій.

На основі узагальнення результатів дослідження обґрунтовано напрями оптимізації механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод громадян, що передбачають удосконалення адміністративно-правового регулювання, посилення інституційної спроможності органів публічної влади, розвиток механізмів контролю та підзвітності, а також інтеграцію міжнародних і європейських стандартів прав громадян.

Ключові слова: механізми, механізми державного управління, права і свободи громадян, воєнний стан, адміністративно-правовий аспект, адміністративно-правові механізми державного управління.

Збройна агресія проти України об'єктивно спричинила запровадження особливого правового режиму, що передбачає можливість тимчасового обмеження окремих прав і свобод громадян з метою захисту національної безпеки, територіальної цілісності та публічного порядку. За таких умов особливої наукової та практичної значущості набуває проблема пошуку оптимального балансу між публічними інтересами держави та гарантованими Конституцією України правами і свободами громадянина. Відтак, в умовах воєнного стану зростає роль адміністративно-правових механізмів державного управління, через які здійснюється нормативне регулювання, управлінський вплив і контроль за дотриманням прав громадян. Водночас чинна система правового регулювання та інституційного забезпечення не завжди демонструє належний рівень узгодженості, прозорості та ефективності, що створює ризики надмірного або необґрунтованого обмеження прав і свобод, послаблення гарантій їх захисту та зниження довіри громадян до публічної влади [4].

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації механізмів державного управління до динамічних умов воєнного часу, що потребує переосмислення традиційних підходів до адміністративно-правового регулювання, уточнення компетенції органів публічної влади та вдосконалення управлінських процедур. До того ж, у контексті євроінтеграційних прагнень України та зобов'язань щодо дотримання міжнародних стандартів прав громадян постає потреба в науково обґрунтованих підходах до оптимізації державних управлінських механізмів, здатних забезпечити ефективний захист прав і свобод громадян навіть за умов надзвичайних викликів.

Проблематика прав і свобод громадян посідає центральне місце в системі публічного управління, оскільки рівень їх забезпечення виступає ключовим індикатором ефективності діяльності держави та якості функціонування публічної влади. В умовах трансформації управлінських процесів і зростання ролі держави у регулюванні суспільних відносин актуалізується наукова потреба в осмисленні прав і свобод громадян не лише як правової категорії, а й як об'єкта цілеспрямованого державного управління, що зумовлює перегляд доктринальних підходів до їх розуміння, змісту та механізмів забезпечення.

У сучасній науковій літературі права і свободи громадянина розглядаються не лише як конституційно закріплені соціальні цінності, а й як самостійний об'єкт державного управління, що перебуває під цілеспрямованим регуляторним та організаційним впливом публічної влади [2]. Слід зазначити, що доктринальні підходи до їх осмислення еволюціонували від суто юридичного розуміння прав людини як сфери невтручання держави до управлінсько-правової концепції, у межах якої держава виступає активним суб'єктом забезпечення, охорони та захисту прав і свобод.

Адміністративно-правові механізми посідають центральне місце у системі гарантування прав і свобод громадян, оскільки саме через них забезпечується практична реалізація конституційних приписів у сфері публічного управління [2]. До таких механізмів належать норми адміністративного права, що визначають компетенцію органів публічної влади, адміністративні процедури прийняття управлінських рішень, інструменти адміністративного примусу, а також засоби адміністративного та судового захисту прав особи. Їх функціональне призначення полягає у створенні правових умов для реалізації прав громадян, запобіганні їх порушенням і відновленні порушених прав.

У системі гарантування прав громадян адміністративно-правові механізми виконують як регулятивну, так і охоронну функції. Регулятивний аспект виявляється у встановленні чітких процедур реалізації прав і свобод, визначенні стандартів надання публічних послуг та форм взаємодії громадян із органами влади. Охоронна функція проявляється у можливості застосування заходів адміністративного захисту, оскарження дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень, а також у діяльності контрольних і наглядових інституцій.

Таким чином, у доктринальному вимірі права і свободи громадянина постають як комплексний об'єкт державного управління, що потребує цілісної системи адміністративно-правових механізмів гарантування. Ефективність цієї системи визначає не лише рівень правової захищеності особи, а й якість публічного управління загалом, особливо, в умовах воєнного стану, коли зростає ризик звуження прав людини під впливом безпекових викликів.

Інституційні механізми державного управління у сфері забезпечення прав і свобод громадян в період воєнного стану формуються на основі функціонування системи органів публічної влади, повноваження яких зазнають суттєвої трансформації з огляду на запровадження особливого правового режиму. За цих умов забезпечення прав громадян набуває комплексного характеру та реалізується через скоординовану діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування і правоохоронних органів, які діють у межах адміністративно-правових механізмів, визначених спеціальним законодавством.

Система органів публічної влади в умовах воєнного стану характеризується посиленням вертикалі виконавчої влади та зростанням ролі центральних органів у прийнятті управлінських рішень. Президент України та Кабінет Міністрів України здійснюють загальне керівництво режимом воєнного стану, визначаючи стратегічні напрями державної політики у сфері безпеки та захисту прав громадян. На цьому рівні формується нормативна та організаційна основа діяльності всіх інших суб'єктів публічної влади, що забезпечує єдність управлінського впливу та правову визначеність застосовуваних обмежень.

Органи виконавчої влади відіграють ключову роль у практичній реалізації адміністративно-правових механізмів забезпечення прав і свобод громадян. Через свої повноваження вони здійснюють регулятивні, координаційні та контрольні функції, пов'язані з впровадженням режимних заходів, наданням публічних послуг, соціальним захистом населення та підтриманням публічного порядку. Центральні органи виконавчої влади забезпечують розроблення та впровадження галузевих політик, адаптованих до умов воєнного стану, тоді як місцеві органи виконавчої влади відповідають за їх безпосереднє виконання з урахуванням регіональної специфіки та безпекової ситуації [1].

Безперечно, й органи місцевого самоврядування в період воєнного стану зберігають важливе місце в системі інституційних механізмів, оскільки саме на локальному рівні відбувається безпосередня взаємодія з населенням і реалізація значної частини прав і свобод громадян. Їх роль полягає у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад, організації соціальних і гуманітарних заходів, координації дій із місцевими органами виконавчої влади та військовим командуванням. Водночас їх повноваження можуть зазнавати тимчасових обмежень або доповнень, що потребує чіткого адміністративно-правового регулювання для недопущення конфліктів компетенції та порушень прав громадян.

Правоохоронні органи посідають особливе місце у системі забезпечення прав і свобод громадян в умовах воєнного стану, оскільки поєднують функції захисту публічної безпеки та охорони правопорядку з обов'язком дотримання прав людини. Вони реалізують адміністративно-правові механізми через застосування заходів примусу, проведення контрольних та наглядових заходів, а також забезпечення виконання рішень органів публічної влади. За таких умов особливої ваги набуває дотримання принципів законності, пропорційності та підзвітності у діяльності правоохоронних органів, що виступає запобіжником зловживань владними повноваженнями.

Взаємодія між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та правоохоронними органами в умовах воєнного стану здійснюється на основі координаційних і субординаційних зв'язків, визначених законодавством та управлінськими рішеннями. Ефективність цієї взаємодії значною мірою впливає на рівень забезпечення прав і свобод громадян, оскільки дозволяє узгоджувати безпекові заходи з потребами населення та забезпечувати своєчасне реагування на порушення прав.

Отже, інституційні механізми державного управління у сфері забезпечення прав і свобод громадян у період воєнного стану характеризуються підвищеною складністю та багаторівневістю. Їх ефективність залежить від чіткого розмежування повноважень органів публічної влади, належної координації їх діяльності та дотримання адміністративно-правових принципів, що забезпечують баланс між завданнями національної безпеки та гарантіями

прав громадян.

Адміністративно-правові інструменти та процедури забезпечення прав і свобод громадянина в умовах воєнного стану становлять ключовий елемент механізму державного управління, через який здійснюється практична реалізація особливого правового режиму [3]. У цей період управлінський вплив публічної влади набуває посиленого характеру, що обумовлює розширення спектра адміністративно-правових засобів регулювання суспільних відносин та водночас підвищує ризики втручання у сферу прав громадян.

Управлінські рішення, що приймаються в умовах воєнного стану, характеризуються високим рівнем централізації та оперативності. Вони реалізуються у формі нормативних і індивідуальних адміністративних актів, спрямованих на запровадження тимчасових обмежень прав і свобод, організацію оборонних заходів, регулювання економічних і соціальних процесів. Такі рішення мають чітко визначене правове підґрунтя, проте в умовах надзвичайної ситуації нерідко приймаються в скорочені строки, що ускладнює належну оцінку їх впливу на права громадян та знижує рівень публічної прозорості управлінської діяльності.

Адміністративні процедури в особливий період зазнають спрощення та прискорення, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на безпекові виклики. Це проявляється у зміні порядку надання публічних послуг, запровадженні спеціальних режимів допуску та контролю, розширенні дискреційних повноважень органів виконавчої влади і правоохоронних органів. Водночас скорочення процедурних гарантій, зокрема, можливостей участі громадян у прийнятті управлінських рішень або своєчасного оскарження адміністративних актів, створює потенційні загрози порушення принципів законності та справедливості.

Особливі адміністративно-правові режими, що застосовуються в умовах воєнного стану, охоплюють, зокрема, режим обмеження свободи пересування, посилений контроль за інформаційною сферою, спеціальні правила використання майна та трудових ресурсів [4]. Такі режими мають комплексний характер і реалізуються через систему дозволів, заборон та адміністративного примусу. Їх застосування спрямоване на досягнення публічно значущих цілей, однак за відсутності належних запобіжних заходів може призводити до надмірного втручання у приватну сферу та диспропорційного обмеження прав громадян.

У процесі реалізації адміністративно-правових інструментів виявляється низка проблем і ризиків порушення прав і свобод громадян. До них належать розширення дискреції суб'єктів владних повноважень без належних механізмів контролю, фрагментарність нормативного регулювання, недостатня узгодженість управлінських рішень різних рівнів влади, а також обмеженість доступу до ефективних засобів правового захисту. Особливу небезпеку становить ризик перетворення тимчасових обмежень на довготривалі практики, що суперечить принципу винятковості воєнного стану.

Таким чином, адміністративно-правові інструменти та процедури забезпечення прав і свобод громадян в умовах воєнного стану мають подвійний характер. З одного боку, вони є необхідним засобом реалізації державної політики у сфері безпеки, з іншого - джерелом потенційних загроз для прав громадян. Це зумовлює потребу в удосконаленні управлінських рішень і процедур із метою посилення їх правової визначеності, пропорційності та підзвітності, що дозволить мінімізувати ризики порушення прав і свобод громадян в особливий період.

Слід зауважити, що проблеми та обмеження ефективності чинних механізмів державного управління у сфері забезпечення прав і свобод громадян в умовах воєнного стану мають системний характер і зумовлені як недосконалістю правового регулювання, так і особливостями управлінської практики в ситуації підвищених безпекових ризиків. Воєнні загрози істотно трансформують логіку публічного управління, посилюючи пріоритет національної безпеки та оборони, що об'єктивно ускладнює реалізацію правозахисної функції держави.

Суттєвим недоліком правового регулювання є фрагментарність та неоднорідність нормативної бази, яка регламентує запровадження та реалізацію заходів воєнного стану. Норми конституційного, адміністративного та спеціального законодавства не завжди утворюють цілісну й узгоджену систему, що призводить до правової невизначеності щодо меж і змісту обмеження окремих прав і свобод. Відсутність чітких критеріїв застосування окремих обмежувальних заходів ускладнює їх правову оцінку та створює підґрунтя для різного тлумачення повноважень суб'єктів публічної влади.

У площині управлінської практики одним із ключових обмежень виступає надмірна централізація прийняття управлінських рішень, що характерна для умов воєнного стану [3]. З одного боку, це забезпечує оперативність реагування на загрози, з іншого - знижує рівень гнучкості та врахування регіональної специфіки, а також обмежує можливості участі органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації управлінських рішень. Така ситуація негативно впливає на якість управлінських впливів у сфері забезпечення прав громадян на місцевому рівні.

Вагомою проблемою є розширення дискреційних повноважень органів виконавчої влади та правоохоронних органів без належного посилення механізмів контролю та підзвітності. В умовах воєнного стану контрольні та наглядові інструменти часто втрачають ефективність через обмеження процедур, скорочення строків розгляду звернень і зменшення доступності судового захисту. Це підвищує ризик зловживання владними повноваженнями та непропорційного втручання у сферу прав і свобод громадян.

Воєнні загрози також впливають на інституційну спроможність держави забезпечувати баланс між національною безпекою та правами людини [2]. Значна концентрація ресурсів на оборонних і безпекових завданнях призводить до зниження уваги до правозахисних аспектів державної політики, зокрема, у сферах соціального захисту, доступу до публічних послуг та забезпечення процесуальних гарантій. У таких умовах права громадян нерідко сприймаються як вторинні щодо безпекових пріоритетів, що суперечить принципам демократичної правової держави.

Додатковим обмежувальним чинником є недостатній рівень комунікації між органами публічної влади та

суспільством, що ускладнює донесення інформації про зміст і правові підстави запроваджених обмежень. Низька прозорість управлінських рішень знижує рівень суспільної довіри та посилює соціальну напругу, що негативно позначається на ефективності механізмів забезпечення прав і свобод громадян.

Отже, оптимізація механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод громадян в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднує вдосконалення адміністративно-правового регулювання, інституційних засад діяльності органів публічної влади та процедур реалізації управлінських рішень. Визначальним орієнтиром такого процесу мають виступати принципи верховенства права, пропорційності, правової визначеності та пріоритету прав громадянина навіть за наявності об'єктивних безпекових обмежень.

Першочерговим напрямом оптимізації є вдосконалення адміністративно-правового регулювання шляхом систематизації та уніфікації нормативно-правових актів, що регламентують реалізацію прав і свобод громадян в умовах воєнного стану. Доцільним є уточнення правових підстав, меж і строків застосування обмежень прав громадян, а також закріплення чітких критеріїв їх пропорційності та необхідності. Це сприятиме зменшенню правової невизначеності та унеможливленню довільного тлумачення повноважень органів публічної влади.

Важливим напрямом є посилення процедурних гарантій у діяльності суб'єктів владних повноважень. Оптимізація адміністративних процедур має бути спрямована не лише на їх спрощення та оперативність, а й на забезпечення мінімальних стандартів участі особи в адміністративному процесі, доступу до інформації та ефективних механізмів оскарження управлінських рішень. Навіть в умовах воєнного стану адміністративні процедури повинні зберігати правозахисний потенціал і запобігати непропорційному втручання у сферу прав і свобод громадян.

Підвищення ефективності інституційних механізмів передбачає чітке розмежування повноважень між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та правоохоронними органами, а також удосконалення механізмів їх координації [1]. Доцільним є зміцнення ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні прав громадян на територіальному рівні з урахуванням безпекових умов, що дозволить забезпечити більш адресний та адаптивний управлінський вплив.

Окрему увагу слід приділити розвитку механізмів контролю та підзвітності у сфері державного управління. Запровадження ефективних форм парламентського, судового та громадського контролю за діяльністю органів публічної влади в умовах воєнного стану сприятиме зниженню ризиків зловживання владними повноваженнями та посиленню гарантій прав громадян. У цьому контексті актуальним є розширення можливостей адміністративного та судового оскарження рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень.

Вагомим напрямом оптимізації є інтеграція міжнародних і європейських стандартів прав людини у національну систему державного управління. Узгодження адміністративно-правових механізмів із практикою міжнародних правозахисних інституцій дозволить підвищити якість управлінських рішень та забезпечити дотримання принципу верховенства права в умовах особливого правового режиму. Це також сприятиме збереженню демократичного характеру публічного управління в умовах воєнних викликів [4]. Таким чином, напрями оптимізації механізмів державного управління у забезпеченні прав і свобод громадян полягають у поєднанні нормативного вдосконалення, інституційного розвитку та процедурної модернізації. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування ефективної, правозорієнтованої системи публічного управління, здатної забезпечувати належний баланс між вимогами національної безпеки та захистом прав і свобод громадян в умовах воєнного стану.

Отже, права і свободи громадян в умовах особливого правового режиму набувають характеру комплексного об'єкта державного управління, реалізація якого залежить від ефективності нормативно-правового, інституційного та процедурного забезпечення. Конституційно-правові та адміністративно-правові засади воєнного стану формують загальні межі допустимого обмеження прав громадянина, однак їх практична реалізація виявляє низку проблем, пов'язаних із фрагментарністю правового регулювання, розширенням дискреційних повноважень органів публічної влади та недостатнім рівнем процедурних гарантій.

Інституційні механізми державного управління у сфері забезпечення прав і свобод громадян у період воєнного стану характеризуються підвищеною централізацією та складною системою взаємодії органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування і правоохоронних органів. За таких умов ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від чіткого розмежування повноважень, належної координації та дотримання принципів законності й пропорційності у процесі реалізації адміністративно-правових механізмів.

Реалізація запропонованих напрямів оптимізації сприятиме формуванню правозорієнтованої моделі публічного управління, здатної забезпечувати належний рівень захисту прав і свобод громадян навіть за умов тривалих воєнних загроз, а також створить підґрунтя для подальшого вдосконалення адміністративно-правових механізмів у посткризовий період.

Подальших наукових розвідок потребує питання адаптації міжнародних і європейських стандартів прав людини до національної системи державного управління в умовах воєнного стану, з урахуванням специфіки безпекових викликів та післявоєнної відбудови. У цьому контексті доцільним є проведення порівняльно-правових досліджень досвіду інших держав, які функціонували в умовах збройних конфліктів або надзвичайних режимів.

References

1. Averianov, V. (2020). Liudynotsentrychna ideolohiia yak osnova reformuvannia ukrainskoho administratyvnoho prava v konteksti intehratsiinoho protsesu [Human-centric ideology as the basis for reforming Ukrainian administrative law in the

- context of the integration process]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 2, (pp. 87-92). Retrieved from: <http://radnuk.info/pidrychnuku/493-stetsenko/21414-2012-06-20-10-58-46.html> [in Ukrainian].
2. Skrypnychenko, M. (n.d.). *Prava i svobody liudyny v konstytutsiinomu ladi Ukrainy* [Human rights and freedoms in the constitutional order of Ukraine]. *Publichne pravo – Public law*, 1, (pp. 6-13) [in Ukrainian].
 3. Shtyrov, O., & Sukhorukova, A. (2022). *Pravovi aspekty vidpovidalnosti u sferi porushennia prav intelektualnoi vlasnosti: svitovyi dosvid* [Legal aspects of liability in the sphere of intellectual property rights infringement: world experience]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 17, (pp. 867-897). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/323/278>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.10> [in Ukrainian].
 4. Skrypniuk, O., Zhovnirchik, Y., Shamrayeva, V., Tsumarieva, N., & Bandura, I. (2023). Structure of legal consciousness in the system of human rights: civilizing and psychological aspect of the development of the society. *Cuestiones Políticas*, 41(78), (pp. 116-127). Retrieved from: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/40568/46215>. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.08> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.13

Yaroslav Zhovnirchik

METHODS OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL ENSURANCE OF THE RIGHTS AND FREEDOMS OF CITIZENS IN THE SPHERE OF STATE ADMINISTRATION IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE

The theses present a scientific justification of the methods of administrative and legal provision of citizens' rights and freedoms in the sphere of state administration under martial law from the standpoint of administrative and legal science and public administration. The relevance of considering the rights and freedoms of a citizen as an independent object of state administration, the implementation of which in a special period is significantly influenced by security factors and requires the adaptation of administrative and legal instruments, is substantiated. The main doctrinal approaches to understanding citizens' rights in relation to the functions of public authority are revealed, which made it possible to determine the administrative and legal nature of the mechanisms for their provision.

The constitutional and legal and administrative and legal principles of the introduction of martial law are analyzed, the features of the normative regulation of temporary restrictions on citizens' rights and freedoms are clarified, and the legal boundaries of such restrictions are determined in accordance with the principles of the rule of law and proportionality. Considerable attention is paid to the analysis of special legislation and subordinate normative legal acts regulating the activities of public authorities under martial law, as well as to the assessment of their impact on the practical implementation of citizens' rights.

The institutional mechanisms of public administration in the field of ensuring the rights and freedoms of citizens during a special period are characterized, in particular, the system of executive authorities, local self-government bodies and law enforcement agencies, their powers and features of interaction. The role of administrative and legal instruments and procedures, administrative decisions and special legal regimes applied under martial law is analyzed, and the main problems and risks of violation of citizens' rights associated with the expansion of discretionary powers and the reduction of procedural guarantees are identified.

Based on the generalization of the research results, directions for optimizing public administration mechanisms in ensuring the rights and freedoms of citizens were substantiated, which include improving administrative and legal regulation, strengthening the institutional capacity of public authorities, developing control and accountability mechanisms, as well as integrating international and European standards of citizens' rights.

Keywords: *mechanisms, mechanisms of public administration, rights and freedoms of citizens, martial law, administrative and legal aspect, administrative and legal mechanisms of public administration.*

Відомості про автора / Information about the author

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

Yaroslav Zhovnirchik, 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.zhovnirchik@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.14

Вікторія Андріяш
Антон Кирпота

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

В тезах досліджено ключові проблеми територіальних громад України, що опинилися в умовах активних бойових дій або тимчасової окупації. Встановлено, що такі громади стикаються з комплексом економічних, соціальних, гуманітарних та безпекових викликів, які значно ускладнюють функціонування місцевого самоврядування та відновлення життєдіяльності. Проаналізовано стан інфраструктури, ринку праці, систем життєзабезпечення та соціальної сфери на прикладі окремих громад Херсонської області. Особливу увагу приділено питанням гуманітарної кризи, демографічних втрат, руйнування соціальної інфраструктури та психологічного стану населення. Визначено основні напрями подолання кризових явищ, зокрема через державну підтримку, міжнародну допомогу, планування відновлення та підвищення стійкості громад.

Ключові слова: територіальні громади, війна, окупація, гуманітарна криза, місцеве самоврядування, інфраструктура, відновлення, соціально-економічні проблеми, безпека, деокупація.

Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентні виклики для функціонування територіальних громад, особливо тих, що опинилися в зоні активних бойових дій або під тимчасовою окупацією. У таких умовах органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю одночасного реагування на безпекові загрози, гуманітарні потреби населення та руйнування критичної інфраструктури. Порухення систем водо-, газо- та електропостачання, знищення житлового фонду, занепад економічної активності та масова міграція населення значно ускладнюють забезпечення базових потреб громадян. Також актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу проблем, що виникають у територіальних громадах в умовах війни, а також пошуку ефективних механізмів їх подолання. Особливої уваги потребують громади, які перебувають на лінії фронту або зазнали окупації, оскільки їх відновлення потребує не лише матеріальних ресурсів, а й відновлення соціальної згуртованості та довіри. Отже, в ході вивчення питання основних проблем територіальних громад, що опинилися в зоні активних бойових дій або під тимчасовою окупацією, було виділено, що такі території стикаються з комплексом гострих економічних, соціальних, гуманітарних та безпекових проблем (рис. 1).

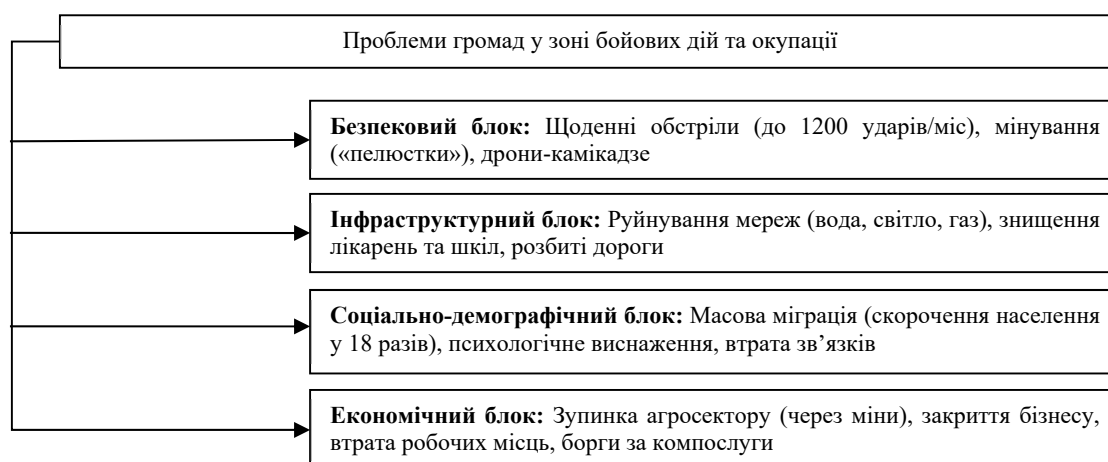


Рис. 1. Комплекс проблем громад у зоні бойових дій та окупації.

Джерело: сформовано авторами

Ці виклики суттєво перешкоджають нормальному функціонуванню місцевого самоврядування та управлінським можливостям. Населені пункти таких громад зазнали масштабних руйнувань і втрати людських ресурсів. Ці громади стали епіцентром гуманітарної кризи, що потребує негайного реагування як на державному, так і на міжнародному рівні.

Аналізуючи ситуацію в територіальних громадах, що склалась на момент деокупації території варто виділити ряд проблемних питань, що постали перед органами влади місцевого рівня [2].

Однією з таких проблем є відсутність стабільного водопостачання в населених пунктах, що було спричинено руйнуваннями об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства та зменшенням споживання питної води (в тому числі через масовий виїзд мешканців з громади, а також призупинення діяльності малого та середнього бізнесу) та призвело до погіршення ситуації у даній сфері. Також слід виділити факт втрати робочих місць місцевими мешканцями, який супроводжувався відповідним зниженням платоспроможності та до стрімкого зростання заборгованості споживачів. Водночас аналізуючи ситуацію територіальних громад де управлінську функцію на місцевому рівні забезпечують ВАНП, варто виділити аналіз ситуації в громадах, які перебувають в зоні активних бойових дій.

Вкрай складною є ситуація однієї з найбільших територіальних громад Херсонщини – Бериславської міської територіальної громади, яка розташована на правому березі р. Дніпро, у степовій зоні півдня України. Адміністративний центр Бериславської ТГ м. Берислав є районним центром Бериславського району Херсонської області.

Ситуація в Бериславській громаді, описана в інтерв'ю на порталі «Децентралізація» з начальником Бериславської МВА Олександром Алчієвим, Територія громади щодня перебуває під інтенсивним вогнем, а за місяць тут фіксують приблизно 1200 ударів різних типів – від артилерії до керованих авіабомб і дронів-камікадзе. Російські безпілотники фактично постійно контролюють простір, що робить будь-які пересування смертельно небезпечними. Дронине лише коригують удари, а й скидають протипіхотні «пелюсткові» міни, здатні убити чи важко поранити людину, пошкодити автомобіль або техніку. У таких умовах навіть короткий виїзд на вулицю може закінчитися трагедією [2].

Населення громади, яке до війни становило приблизно 18 тисяч людей, скоротилося до близько тисячі осіб, і лише близько 440 залишаються в самому Бериславі. Прибережні села фактично спорожніли, деякі населені пункти мають по кілька жителів. Люди живуть у зруйнованих або напівзруйнованих будинках, часто без води, газу та світла. Майже вся інфраструктура громади пошкоджена або знищена: житлові будинки, школа, амбулаторії, дороги, комунікації, підприємства. Лікарня, яка колись обслуговувала спеціалізовані медичні потреби району, зазнала понад десятка прямих ударів, і нині її неможливо використати. Комунальні служби практично не можуть працювати, бо будь-яка спроба ремонту перетворюється на ризик для життя.

Доставка гуманітарної допомоги відбувається епізодично і з великими втратами. Одна з недавніх машин, що їхала з гуманітарним вантажем, була знищена дроном, після чого забезпечення деяких сіл припинилося майже на місяць. Волонтерів, готових працювати в таких умовах, стає дедалі менше, адже кожна поїздка може бути останньою. Евакуація людей, які вирішують покинути громаду, перетворилася на складну операцію: потрібно залучати кілька автомобілів, військових, волонтерів і детально продумувати маршрути. Попри це, за кілька тижнів вдається евакуювати лише кілька десятків осіб.

Освіта в громаді зберігається у дистанційному форматі: два ліцеї працюють онлайн, і понад тисяча дітей навчалися дистанційно, тоді як дитячий садок функціонує як онлайн-група. Проте більшість освітніх приміщень непридатні до використання. Через постійний вогонь у громаді практично зупинилося сільське господарство: зрошення знищене, поля небезпечні через міни, фермери не можуть обробляти землю [2; 3].

Попри настільки важкі умови, місцева влада намагається зберегти керованість території та планувати відновлення на майбутнє. У співпраці з міжнародними організаціями готується план комплексного відновлення громади, який враховує участь молоді, ветеранів та місцевих жителів. Закуповується комунальна техніка, яка колись знадобиться для розчищення, ремонту і відбудови. Багато служб тимчасово переміщено до більш безпечних населених пунктів – там створено хаби, де мешканці можуть отримати адміністративні й соціальні послуги. Партнерська допомога надходить у вигляді модульних будівель, генераторів, медичного обладнання, однак її недостатньо, щоб компенсувати масштаби руйнувань.

Найбільшим викликом залишається невизначеність майбутнього. Люди не знають, коли обстріли припиняться, чи буде можливість повернутися, чи є сенс відбудовувати будинки, які можуть знову бути зруйновані. Психологічний стан мешканців – на межі виснаження. Багато хто вже не вірить у швидке відновлення і не впевнений, що повернуться після закінчення війни.

Сьогодні Бериславська громада перебуває у стані затяжної гуманітарної катастрофи. Це територія, де життя стало боротьбою за виживання, де звичайна діяльність – від походу по воду до роботи комунальників – може коштувати життя. Попри це, громада тримається завдяки місцевій адміністрації, волонтерам, військовим та міжнародній підтримці, які намагаються зберегти хоча б мінімальну стабільність. Майбутнє Бериславської громади залежатиме від безпекової ситуації, масштабності розмінування та від того, яку допомогу отримає регіон після припинення активних

бойових дій.

Вивчаючи проблематику громад, що постраждали внаслідок бойових дій та повномасштабної агресії РФ в Україні не варто оминати увагою і ситуації, які склались в тимчасово окупованих громадах, особливо в тих, що перебувають наближеними до лінії бойового зіткнення [2]. Зокрема Горностаївська селищна територіальна громада є яскравим прикладом того, які наслідки можуть бути для населених пунктів, що окуповані та наближені до «лінії фронту».

Ситуація в Горностаївській громаді за інтерв'ю начальника Горностаївської СВА Дмитра Ляхна виданню «МОСТ», постає як глибоко травмована, зруйнована окупацією та пов'язаними з нею соціальними й економічними потрясіннями. З перших днів приходу російських військ громада зіткнулася з різким колапсом звичного життя: вичерпаними банкоматами, зупинкою постачання продуктів, спустошеними магазинами та відсутністю будь-яких стабільних логістичних маршрутів для отримання харчів чи необхідних товарів. Єдиним порятунком стали залишки гуманітарних запасів та спроби місцевої адміністрації, яку тоді ще очолював Дмитро Ляхно, організувати роздачу борошна й інших продуктів для найбільш вразливих мешканців [1; 3].

Поступово окупаційна влада почала будувати свою інфраструктуру контролю: блокпости, перевірки, комендатуру, а згодом – системний тиск на місцеве самоврядування. Людей обшукували, затримували, проводили допити; багато жителів жили у постійному страху перед можливими переслідуваннями.

Населення громади поступово розділилося: ті, хто мав можливість, виїхали; залишилися переважно люди старшого віку або ті, хто не мав ресурсів для переїзду. Невелика частина місцевих погодилася співпрацювати з окупаційною адміністрацією, проте, за словами очільника ВАНП, це був мізерний відсоток від усього штату – лише близько десяти працівників із майже сотні. Проте навіть така незначна кількість створювала всередині громади атмосферу недовіри й взаємних підозр, адже суспільство опинилося в умовах деморалізації та внутрішнього розколу [1].

Ключові інституції громади фактично перестали існувати. Медична система згорнулася до мінімуму – лікарня не працювала, лишалася лише швидка допомога, медиків майже не було. Освітні заклади теж були закриті, а окупанти намагалися відкрити «нові школи» за російськими стандартами в інших населених пунктах. Діти з Горностаївки туди здебільшого не їздили, а місцевих учителів намагалися змусити перейти на роботу в окупаційну систему освіти, що сприймалося як колаборація. Бізнес або зупинився повністю, або був переданий «в нові руки» – часто приїжджим, які отримували право користування або навіть потенційного викупу майна. Фермерські господарства також постраждали через заборону обробляти землю поблизу водойм та постійні ризики з боку військових формувань окупанта.

Психологічний стан людей, за словами керівника СВА, визначався щоденним страхом, пригніченістю та відчуттям повної невизначеності. Люди жили одним днем, не маючи можливості планувати майбутнє чи навіть бути певними у власній безпеці. Навіть ті, хто погоджувалися на співпрацю з окупаційною владою, не відчували себе впевнено, адже розуміли штучність і тимчасовість створених окупантами «нормальних умов» [3]. Громада була морально виснажена, розпорошена й позбавлена відчуття єдності, яке існувало до війни.

У ширшій перспективі Горностаївська громада перестала бути цілісним соціальним організмом: частину людей розкидало по країні, частина адаптувалася до умов окупації, а частина продовжувала жити в умовах постійного тиску й страху. Відновлення після деокупації потребуватиме значних ресурсів, часу та довіри, оскільки руйнування торкнулися не лише матеріальної інфраструктури, а й людських зв'язків, соціальної тканини та віри людей у стабільність. Станом на сьогодні громада перебуває не у стані життя, а радше тривалого виживання – з надією на повернення нормальних умов, але з усвідомленням, що шлях до цього буде довгим і складним (табл. 1).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика громад

Характеристика	Бериславська громада (прифронтова)	Горностаївська громада (окупована)
Головна загроза	Фізичне знищення обстрілами й дорнами	Системний тиск, репресії, примусова інтеграція в РФ
Стан інфраструктури	Масштабні руйнування від авіабомб (КАБів)	Спроба «перепідпорядкувати» майно та бізнес
Управління	Працює МВА (ВАНП), дистанційні хаби, волонтери	Колапс самоврядування, тиск на працівників, колаборація
Гуманітарна логістика	Складна доставка під обстрілами (ризик для волонтерів)	Повна залежність від окупаційних маршрутів і запасів
Освіта та медицина	Дистанційний формат, фізичні будівлі знищені	Спроби впровадження стандартів РФ тощо

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, можемо стверджувати, що територіальні громади, які постраждали від бойових дій або перебувають в окупації, зазнають системних руйнувань у всіх сферах життєдіяльності. Найбільш критичними проблемами є знищення інфраструктури, відсутність базових комунальних послуг, економічний занепад, безробіття, демографічні втрати та погіршення психологічного стану населення. Досвід окремих громад свідчить, що навіть у надзвичайно

складних умовах місцева влада продовжує виконувати свої функції, забезпечуючи мінімальний рівень життєдіяльності та плануючи майбутнє відновлення. Водночас масштаби руйнувань і тривалість бойових дій вимагають комплексного підходу до відбудови, що включає державну підтримку, залучення міжнародних партнерів, розмінування територій, відновлення інфраструктури та стимулювання повернення населення. Ефективне відновлення територіальних громад можливе лише за умови поєднання безпекових гарантій, економічного розвитку та соціальної реінтеграції населення. Важливим аспектом є також відновлення довіри в суспільстві та формування стійкості громад до майбутніх викликів.

References

1. «Povertaieshsia i rozumiiesh: vse, boiatys nichoho bilshe – ty vilnyi». Istoriia nachalnyka Hornostaivskoi SVA, yakyi proishov polon [«You return and understand: everything, there is nothing more to fear – you are free». The story of the chief of the Gornostaiv SVA, who was captured]. (n.d.). (2025). *most.ks.ua*. Retrieved from: <https://most.ks.ua/news/url/povertajeshsja-i-rozumijesh-vse-bojatis-nichogo-bilshe-ti-vilnij-istorija-nachalnika-gornostajivskoji-sva-jakij-projshov-polon/> [in Ukrainian].
2. Alchiiev, O. (2025). «Koly ty shchodnia vykhodysh na borotbu za maibutnie, ty povynen tse maibutnie bachyty» [«When you go out to fight for the future every day, you must see this future»]. *decentralization.ua*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/20199> [in Ukrainian].
3. Khersonska miska viiskova administratsiia zabezpechyla vydachu pensii v smt Antonivka [The Kherson City Military Administration has ensured the issuance of pensions in the village of Anton.]. (n.d.). (2022). *miskrada.kherson.ua*. Retrieved from: <https://miskrada.kherson.ua/news/khersonska-miska-vijskova-administratsiia-zabezpechyla-vydachu-pensij-v-smt-antonivka/> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.14

Viktoriia Andriiash,
Anton Kyrpota

MAIN PROBLEMS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN WAR CONDITIONS AND WAYS TO OVERCOME THEM

The theses examine the key problems of territorial communities of Ukraine that have found themselves in conditions of active hostilities or temporary occupation. It is established that such communities face a complex of economic, social, humanitarian and security challenges that significantly complicate the functioning of local self-government and the restoration of life. The state of infrastructure, labor market, life support systems and the social sphere is analyzed using the example of individual communities of the Kherson region. Special attention is paid to the issues of humanitarian crisis, demographic losses, destruction of social infrastructure and psychological state of the population. The main directions of overcoming crisis phenomena are determined, in particular through state support, international assistance, planning for recovery and increasing the resilience of communities.

Keywords: territorial communities, war, occupation, humanitarian crisis, local self-government, infrastructure, recovery, socio-economic problems, security, de-occupation.

Відомості про авторів / Information about the authors

Вікторія Андріяш, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

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

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

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.15

Олександр Євтушенко
Катерина Хлюстіна

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ – КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

Матеріали представляють дослідження сутності та значення цифрового лідерства в органах публічного управління як чинника підвищення його ефективності. Проаналізовано основні підходи до розуміння цифрового лідерства, його ключові характеристики та роль у забезпеченні ефективної цифрової трансформації державного сектору. Особливу увагу приділено інституційним механізмам розвитку цифрового лідерства, зокрема діяльності державних органів, впровадженню цифрових інструментів, створенню нових управлінських посад (CDTO) та розвитку електронного урядування. Розглянуто роль Міністерства цифрової трансформації України та національного освітнього проєкту CDTO Campus у формуванні цифрових компетентностей державних службовців і підготовці нового покоління управлінців.

Обґрунтовано значення освітніх, організаційних і технологічних підходів до розвитку цифрового лідерства, а також визначено перспективи вдосконалення цих процесів у сучасних умовах.

Ключові слова: цифрове лідерство, цифрова трансформація, публічне управління, цифровізація, державна політика, електронне урядування, CDTO, цифрові компетентності, CDTO Campus.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою цифровізацією всіх сфер життєдіяльності, що зумовлює глибинні трансформації у системі публічного управління. Впровадження цифрових технологій, розвиток електронного урядування та зростання ролі даних як стратегічного ресурсу формують нові вимоги до управління і компетентностей посадових осіб. У цих умовах особливого значення набуває феномен цифрового лідерства, який передбачає здатність керівників ефективно використовувати цифрові інструменти, ініціювати інновації та забезпечувати організаційні зміни.

Цифрове лідерство в органах публічного управління виступає ключовим чинником підвищення ефективності державних інституцій, якості надання адміністративних послуг, підвищення рівня довіри громадян до влади. Воно охоплює не лише технологічну обізнаність, але й стратегічне бачення, адаптивність, здатність до управління змінами та формування цифрової культури в організації. Водночас розвиток цифрового лідерства потребує створення відповідних механізмів, які включають інституційне забезпечення, нормативно-правову базу, систему професійної підготовки кадрів і впровадження сучасних управлінських практик.

Актуальність аналізу механізмів розвитку цифрового лідерства обумовлена необхідністю забезпечення ефективної трансформації публічного сектору в умовах цифровізації та глобальних викликів, зокрема воєнного стану та потреби швидкого прийняття управлінських рішень. Тому важливим є визначення теоретичних засад і практичних інструментів формування цифрового лідерства, а також дослідження кращих практик їх реалізації.

Цифрова трансформація публічного сектору вимагає формування нової категорії управлінців – цифрових лідерів, здатних забезпечити системне впровадження технологій у діяльність органів влади. За їх відсутності процес цифровізації ризикує зводитися до фрагментарних і формальних ініціатив без відчутного результату.

У сучасних умовах традиційні моделі управління поступово втрачають ефективність, поступаючись гнучким та інноваційним підходам, які спрямовані на швидку адаптацію до змін, підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів у мінливих умовах. Саме тому цифрове лідерство стає необхідною умовою переходу українського суспільства до «цифрової держави». Що потребує кардинальних змін у взаємодії держави та суспільства та трансформацію адміністративних процесів у зручні цифрові формати. Отже, з огляду на швидкі технологічні зміни та зростання вимог громадян до якості державних послуг, «цифрове лідерство стає не лише важливою компетентністю, а й стратегічною умовою розвитку держави та територіальних громад» [8].

У сучасній реальності категорія «цифрове лідерство» набуває ключової ролі в системі публічного управління, оскільки сприяє зміцненню її стійкості в умовах кіберзагроз, воєнних викликів та нестабільного інформаційного середовища. Воно стає важливим інструментом адаптації державних інституцій до швидких змін і кризових ситуацій. Як зазначає дослідниця М. Орлів, цифрове лідерство безпосередньо залежить від розвитку лідерського потенціалу

державних службовців, рівня їх цифрових компетентностей, внутрішньої мотивації, а також наявності необхідних ресурсів і сприятливого середовища для формування та реалізації лідерських якостей [5].

Для глибокого розуміння сутності цифрового лідерства доцільно зосередитися на якостях і компетенціях цифрового лідера, який поєднує технологічну обізнаність, лідерські здібності та мотиваційний вплив на команду, вміє працювати в динамічному середовищі, впроваджувати інновації, що підвищує ефективність управлінського процесу.

Як зазначають Н. Михайліцька та М. Яцик, цифрове лідерство є цілеспрямованим та стратегічним використанням цифрових ресурсів організації для досягнення її ключових цілей. Роль цифрового лідера полягає не лише у впровадженні технологій, а й у контролі ефективності їх застосування. Завдяки інноваційному мисленню та стратегічному підходу цифрових лідерів процес трансформації відбувається більш ефективно та узгоджено. Успішний керівник постійно розвивається сам і сприяє розвитку своїх працівників, готуючи їх до змін і водночас формуючи довіру в колективі. Саме поєднання розвитку лідера і команди є ключовою умовою успішної цифрової трансформації. Водночас питання формування цифрових лідерських компетенцій залишається актуальним у наукових і практичних колах, адже від них залежить результативність впровадження інновацій. До таких компетенцій зазвичай відносять стратегічне цифрове бачення, технологічну обізнаність, готовність до експериментів і помилок, здатність розширювати можливості працівників та ефективно керувати різноманітними командами [2].

Динамічний розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність постійного оновлення управлінських підходів і стратегій, що базуються на інноваціях. У цих умовах ключовою рисою цифрового лідера є відкритість до змін і здатність швидко адаптуватися до нових викликів. Жорстка орієнтація на незмінні стратегії гальмує розвиток, тоді як гнучкість у прийнятті рішень сприяє ефективнішому впровадженню змін у діяльність організації. Важливо, щоб керівник не лише вимагав адаптації від підлеглих, а й сам демонстрував готовність до трансформацій, адже саме це полегшує сприйняття нововведень у колективі. Водночас успіх цифрової трансформації неможливий без лідера, який не боїться інновацій і здатен ризикувати, впроваджуючи нові рішення раніше за конкурентів. Він не обмежується функціями адміністратора, а глибоко розуміє свою команду, її потенціал і потреби, сприяючи підвищенню її ефективності. Отже, у сучасних умовах розвитку цифрових компетенцій і здатність до швидких змін стають необхідною передумовою виживання та конкурентоспроможності, де гнучкість і постійне вдосконалення виступають базовими характеристиками ефективного лідера [6].

Особливо значення набуває аналіз практичних аспектів формування та розвитку цифрового лідерства в системі публічного управління, які забезпечують його становлення на інституційному рівні, адже саме вони визначають спроможність держави ефективно реалізовувати процеси цифрової трансформації. Важлива роль державних органів, спрямована на впровадження цифрових змін, модернізацію управлінських процесів та розвиток електронного урядування, зокрема за допомогою створення спеціалізованих підрозділів і посад, відповідальних за цифровий розвиток, а також налагодження ефективної міжвідомчої координації, що забезпечує узгодженість дій і комплексний підхід до впровадження цифрових інновацій.

Важливим кроком у формуванні інституційної основи цифрового лідерства в Україні стало створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України. Основною метою його діяльності є реалізація державної політики у сфері цифровізації, впровадження сучасних технологій у публічне управління та трансформація взаємодії між державою і громадянами. Одним із ключових напрямів роботи стало впровадження концепції «Держава у смартфоні», що передбачає переведення більшості адміністративних послуг у онлайн-формат і спрощення доступу населення до державних сервісів [3].

Подальшим етапом розвитку цифрової держави стало запровадження у 2020 році таких масштабних ініціатив, як Дія та платформи електронної демократії ВзаємоДія. Ці проекти значно розширили можливості отримання електронних послуг, сприяли розвитку е-урядування та активній участі громадян у державному управлінні. Крім того, діяльність міністерства охоплює розвиток цифрової інфраструктури, зокрема забезпечення доступу до швидкісного інтернету, впровадження цифрових технологій у роботі органів місцевого самоврядування та формування умов для розвитку електронної демократії в Україні [7].

У 2020 році Міністерство цифрової трансформації України ініціювало запровадження нової управлінської посади – CDTO (Chief Digital Transformation Officer), що стало важливим кроком у розвитку інституційних механізмів цифровізації. Ці фахівці виконують функції заступників керівників органів влади з питань цифрової трансформації та відповідають за впровадження цифрових рішень на місцях. Їхня діяльність охоплює різні сфери суспільного життя, сприяючи комплексному впровадженню цифрових технологій у публічному управлінні [3].

З метою формування професійної спільноти таких фахівців було створено освітню ініціативу CDTO Campus, яка є національним проектом підготовки цифрових лідерів для державного сектору. Основною метою цієї платформи є навчання CDTO та їхніх команд, які здатні реалізовувати інноваційні технологічні проекти в органах влади. Таким чином, формуються компетентні управлінці нового типу, орієнтовані на впровадження сучасних цифрових рішень. Освітні програми CDTO Campus охоплюють ключові напрями, зокрема GovTech, кібербезпеку та штучний інтелект, і адаптовані до актуальних потреб державного управління. Важливою перевагою є те, що викладання здійснюють практики – експерти, які мають реальний досвід цифрової трансформації у публічному секторі. Вони не лише передають теоретичні знання, а й діляться практичними кейсами, сприяючи підготовці нового покоління цифрових лідерів, здатних ефективно впроваджувати інновації в умовах сучасних викликів [1].

Національний освітній проєкт CDTO Campus є важливим інституційним механізмом формування цифрового лідерства у сфері публічного управління, спрямованим на підготовку нової генерації управлінців. Проєкт забезпечує безоплатне навчання за підтримки міжнародних партнерів, що робить його доступним для широкого кола учасників. Після завершення програм слухачі отримують рекомендації щодо працевлаштування, що сприяє їх залученню до ключових позицій у сфері цифрової трансформації. Важливим елементом є розвиток професійного нетворкінгу як інструменту швидкого пошуку ресурсів, інформації та людей [1].

Цільова аудиторія CDTO Campus охоплює як громадян, зацікавлених у розвитку цифровізації держави, так і державних службовців різного рівня, починаючи від новачків і завершуючи досвідченими управлінцями. Програми спрямовані на формування базових і поглиблених компетенцій у сфері цифрового управління, а також на залучення фахівців з IT, бізнесу та громадського сектору до роботи в державному управлінні. Такий міжсекторальний підхід дозволяє інтегрувати різні професійні досвіди у процес цифрової трансформації, підвищуючи її ефективність і якість. Візіонерами проєкту є провідні представники державного сектору та міжнародних організацій, серед яких Михайло Федоров, Валерія Іонан, Віктор Лях, Тетяна Чорна та Даніель Буше. Їхня участь забезпечує стратегічне бачення розвитку цифрової трансформації та впровадження найкращих міжнародних практик. Водночас проєкт виступає платформою для формування нової управлінської культури, орієнтованої на інновації, відкритість і ефективність [1].

Серед ключових підходів, що використовуються в межах CDTO Campus, варто виділити практико-орієнтоване навчання, яке передбачає розробку реальних проєктів і вирішення актуальних управлінських завдань. Важливе місце займає гібридний формат навчання, що поєднує онлайн- та офлайн-формати і забезпечує гнучкість освітнього процесу. Значна увага приділяється формуванню професійної спільноти однодумців, а також інтеграції світового досвіду через співпрацю з міжнародними партнерами. Інноваційною складовою є концепція «університет у смартфоні», яка передбачає використання цифрових застосунків для навчання, виконання інтерактивних завдань і моніторингу прогресу [1].

Освітні програми CDTO Campus охоплюють широкий спектр напрямів, зокрема GovTech, кібербезпеку, штучний інтелект, управління цифровими проєктами та розробку державної політики. Серед них – CDTO Delivery Lab (управління проєктами та бізнес-аналіз), CDTO Policy Lab (розробка та впровадження політик), програми з цифрової трансформації у публічному управлінні, Академія вебдоступності, а також ініціативи, реалізовані у співпраці з міжнародними організаціями, зокрема UNDP. Важливо, що за два роки діяльності проєкт реалізував майже 30 освітніх програм і став провідною платформою для підготовки цифрових управлінців, сформувавши спільноту драйверів змін у державному секторі. Як підкреслює Михайло Федоров, CDTO Campus є середовищем, де формується нове покоління управлінців, які працюють на перетині технологій, інновацій і сучасних викликів. За два роки навчання у проєкті взяли участь понад 1300 фахівців, які впроваджують інноваційні рішення, розвивають державні сервіси та трансформують діяльність органів влади на різних рівнях [4]. Таким чином, CDTO Campus не лише забезпечує підготовку кадрів, а й виступає каталізатором змін, формуючи нову архітектуру публічного управління в умовах цифровізації.

Отже, цифрове лідерство в органах публічного управління виступає ключовим чинником ефективної реалізації цифрової трансформації держави та адаптації до сучасних викликів. Воно забезпечує не лише впровадження цифрових технологій, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, гнучкість та результативність. Важливу роль у цьому процесі відіграють інституційні механізми, зокрема діяльність державних органів, розвиток цифрової інфраструктури, запровадження нових управлінських посад та створення спеціалізованих освітніх платформ, таких як CDTO Campus, що сприяють підготовці компетентних цифрових лідерів.

Таким чином, подальший розвиток цифрового лідерства в Україні потребує комплексного підходу, що передбачає удосконалення нормативно-правового забезпечення, підвищення рівня цифрових компетентностей державних службовців та активне впровадження інноваційних освітніх і управлінських практик. Формування ефективної системи підготовки цифрових управлінців, здатних працювати в умовах швидких змін і невизначеності, є необхідною передумовою підвищення якості державного управління, розвитку електронного урядування та зміцнення довіри громадян до влади.

References

1. Ofitsiyni sait «CDTO Campus» [Official website «CDTO Campus»]. <https://www.cdto-campus.com>. Retrieved from: <https://www.cdto-campus.com/ua/> [in Ukrainian].
2. Mykhalytska, N.Ya., & Yatsyk, M.R. (2024). Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii : navchalnyi posibnyk [Leadership and communication in organizations]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. Retrieved from: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf [in Ukrainian].
3. Ofitsiyni sait «Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy» [Official website «Ministry of Digital Transformation of Ukraine»]. thedigital.gov.ua. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. 1300+ uchasykiv ta maizhe 30 osvitykh prohram: pidsumovuiemo dva roky CDTO Campus [1300+ participants and nearly 30 educational programs: Summarizing two years of CDTO Campus]. (n.d.). (2025). thedigital.gov.ua. Retrieved

- from: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/1300-uchasnykiv-ta-mayze-30-osvitnikh-proham-pidsumovuyemo-dva-roky-cdto-campus> [in Ukrainian].
5. Orliv, M.S. (2017). Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia [Developing leadership potential in public administration managers]. Kyiv: DP «NVTs «Prioryty»». Retrieved from: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf [in Ukrainian].
6. Vasylieva, O.I., & Vasylieva, N.V. (2021). Innovatsiine liderstvo v publicnomu upravlinni [Innovative leadership in public administration]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 11, (pp. 60-64). Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/12.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.60> [in Ukrainian].
7. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publicnoho upravlinnia v Ukraini. [Digitalisation – a tool for modernising public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 26, (pp.1158-1176). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456/426>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> [in Ukrainian].
8. Yevtushenko, O.N. (2025). Tsyfrove liderstvo v umovakh tsyfrovizatsii publicnoho upravlinnia. [Digital leadership in the digitalization of public administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 30, (pp. 1467-1483). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/572/539>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.17> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.15

Oleksandr Yevtushenko
Kateryna Khliustina

DEVELOPMENT OF DIGITAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IS A KEY FACTOR IN INCREASING ITS EFFICIENCY

The materials represent a study of the essence and significance of digital leadership in public administration as a factor in increasing its effectiveness. The main approaches to understanding digital leadership, its key characteristics, and its role in ensuring the effective digital transformation of the public sector are analyzed. Particular attention is paid to institutional mechanisms for the development of digital leadership, including the activities of public authorities, the implementation of digital tools, the creation of new managerial positions (CDTO), and the development of e-government. The role of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and the national educational project CDTO Campus in developing digital competencies of civil servants and training a new generation of managers is considered. The importance of educational, organizational, and technological approaches to the development of digital leadership is substantiated, and prospects for improving these processes under modern conditions are outlined.

Keywords: digital leadership, digital transformation, public administration, digitalization, public policy, e-government, CDTO, digital competencies, CDTO Campus.

Відомості про авторів / Information about the authors

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

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor, 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, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Катерина Хлюстіна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: karaseva063@gmail.com.

Kateryna Khliustina, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: karaseva063@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.16

Світлана Верба
Ігор Лисенко

ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ТА ЇХНІХ СІМЕЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ПРАКТИКА УКРАЇНИ

У тезах досліджено особливості формування та розвитку політики реінтеграції ветеранів та їхніх сімей в Україні в умовах повномасштабної війни. Розкрито вплив бойових дій на зростання кількості ветеранів і трансформацію державної ветеранської політики, зокрема необхідність створення комплексної системи підтримки, що охоплює соціальні, економічні, медичні та психологічні аспекти. Проаналізовано інституційні механізми реалізації ветеранської політики, роль Міністерства у справах ветеранів, а також нормативно-правове забезпечення цієї сфери. Значну увагу приділено вивченню міжнародного досвіду реінтеграції ветеранів, зокрема практикам США, Великої Британії, Франції, Німеччини, Канади та Австралії, що дозволяє визначити ефективні моделі підтримки ветеранів. Окреслено ключові проблеми, пов'язані з масштабами викликів, недостатньою координацією інституцій та обмеженістю ресурсів. Зроблено висновок про необхідність адаптації кращих міжнародних практик, розвитку комплексної системи реінтеграції та посилення ролі ветеранської політики як важливого елементу національної безпеки та післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: ветеранська політика, реінтеграція ветеранів, міжнародний досвід, соціальна адаптація, публічне управління, Міністерство у справах ветеранів, реабілітація.

В умовах тривалої збройної агресії проти України питання формування та реалізації ефективної політики реінтеграції ветеранів і їхніх сімей набуває особливої актуальності. Значне зростання кількості осіб, які повертаються з військової служби до цивільного життя, зумовлює необхідність створення комплексної системи підтримки, що охоплює соціальні, економічні, психологічні та правові аспекти адаптації. Реінтеграція ветеранів є не лише складовою соціальної політики держави, а й важливим чинником забезпечення суспільної стабільності, національної безпеки та сталого розвитку країни.

Міжнародний досвід свідчить, що успішна реінтеграція ветеранів потребує системного підходу, який передбачає координацію зусиль державних органів, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. У різних країнах реалізуються ефективні моделі підтримки ветеранів, що включають програми професійної адаптації, працевлаштування, медичної та психологічної реабілітації, а також підтримки сімей військовослужбовців. Вивчення та адаптація таких практик є важливим завданням для України в умовах післявоєнного відновлення. Тому, дослідження політики реінтеграції ветеранів та їхніх сімей у контексті поєднання міжнародного досвіду та національної практики є актуальним і необхідним для вдосконалення державної політики у цій сфері.

В умовах повномасштабної війни в Україні спостерігається суттєвий вплив бойових дій на соціально-економічний розвиток держави, а також на людський капітал. Найбільш активна та працездатна частина населення залучена до оборони країни, що зумовлює подальші виклики для економіки та суспільства. Значна частина військовослужбовців має попередній бойовий досвід, що підсилює інтенсивність їхнього залучення, але водночас збільшує ризики фізичного та психологічного виснаження. Тривале перебування в зоні бойових дій, високий рівень стресу та постійна загроза життю негативно впливають на фізичне і психічне здоров'я військових. Поширеними є проблеми серцево-судинних захворювань, порушень опорно-рухового апарату, а також психологічні травми, зокрема посттравматичний стресовий розлад. Таким чином, після завершення служби постає нагальна потреба у створенні ефективної системи підтримки та реінтеграції ветеранів, зростає потреба у розвитку системи медичної, психологічної та соціальної допомоги, а також у впровадженні комплексних програм реабілітації та адаптації ветеранів і членів їхніх сімей до мирного життя [3].

Варто визначити, що реінтеграція є ключовим елементом процесів відновлення суспільства, зміцнення миру та забезпечення соціальної єдності. Вона охоплює комплексний багатовимірний процес, що включає соціальні, економічні, політичні та безпекові аспекти. Реалізація реінтеграційних заходів передбачає надання підтримки, спрямованої на подолання як соціально-економічних труднощів, так і психосоціальних наслідків, з якими стикаються

відповідні категорії населення. Водночас така підтримка покликана мінімізувати чинники дестабілізації, зокрема соціальну ізоляцію, стигматизацію, залежності, наслідки фізичних і психологічних травм, обмеження політичних прав та відчуття невизначеності. Важливо підкреслити, що процеси реінтеграції тісно взаємопов'язані з ширшими процесами післявоєнного відновлення та миробудування, взаємно впливаючи один на одного. Саме тому їх реалізація має здійснюватися у взаємозв'язку із загальнодержавними стратегіями та програмами розвитку, виступаючи їх невід'ємною складовою [5].

Вдосконалення системи управління процесами формування та реалізації ветеранської політики в Україні набуває особливої ваги на сучасному етапі становлення сильної та обороноздатної держави. Раціональна організація цих процесів сприяє не лише підвищенню якості життя ветеранів і членів їхніх сімей, а й безпосередньо впливає на рівень суспільної стабільності, економічний розвиток та зміцнення національної безпеки. Ветерани виступають ключовим елементом оборонного потенціалу держави, а ефективна ветеранська політика є важливою складовою підвищення престижу військової служби. Водночас протягом останніх років в Україні відбулися суттєві трансформації у підходах до управління та формування ветеранської політики. Держава поступово переходить до більш системного та комплексного бачення підтримки ветеранів, що включає удосконалення інституційних механізмів, розширення спектра послуг і впровадження сучасних управлінських практик [3].

Станом на 1 квітня 2025 року чисельність записів у реєстрі учасників бойових дій, за даними Міністерства у справах ветеранів, становить близько 1,557 млн осіб, що свідчить про значне зростання кількості ветеранів в умовах тривалої війни. Найбільш чисельними є вікові групи 36–40 років (близько 169 тис.) та 31–35 років (понад 160 тис.), що підтверджує залучення до бойових дій переважно працездатного населення. Водночас значну частку становлять і старші вікові групи, зокрема 46–50 років (понад 150 тис.) та 56–65 років (близько 147 тис.), що вказує на широкий віковий діапазон учасників війни. Окрім самих ветеранів, важливим є і соціальний вимір – понад 3 млн осіб становлять члени їхніх родин, які також потребують підтримки. Також слід враховувати, що серед військовослужбовців налічується близько 70 тис. жінок, а наслідки війни включають значні людські втрати: десятки тисяч загиблих, сотні тисяч поранених та велику кількість осіб, зниклих безвісти, що підсилює актуальність формування комплексної ветеранської політики в Україні [4].

Станом на березень–квітень 2026 року спостерігається подальша динаміка зростання чисельності ветеранів війни. За наявними оцінками, сформованими на основі даних Міністерства у справах ветеранів, загальна кількість ветеранів перевищує 1,76 млн осіб. Очікується, що після завершення активної фази бойових дій загальна кількість ветеранів може сягнути близько 2,5 млн осіб. Така тенденція свідчить про необхідність системного розширення державної ветеранської політики, зокрема у сферах соціального захисту, медичної та психологічної реабілітації, працевлаштування та підтримки членів сімей ветеранів, що має стати одним із ключових пріоритетів державного управління [4].

В Україні на нормативному рівні закріплено обов'язок держави забезпечувати належну підтримку осіб, які проходили військову службу, а також членів їхніх сімей. Система правового регулювання у цій сфері є досить розгалуженою: питання соціального захисту, реінтеграції та забезпечення ветеранів охоплюються понад 150 нормативно-правовими актами. Водночас значна кількість регуляторних документів і задіяних інституцій зумовлює потребу в удосконаленні координації та підвищенні ефективності реалізації державної ветеранської політики.

Важливим напрямом державної політики є формування цілісної системи переходу від військової служби до цивільного життя. Над цим працює міжвідомча робоча група Міністерства у справах ветеранів відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року. Така система передбачає комплекс заходів, спрямованих на підготовку військовослужбовців до звільнення, їх подальшу адаптацію та інтеграцію в цивільне середовище. Вона базується на міжнародних підходах, зокрема практиках країн-членів НАТО, де процес переходу починається заздалегідь – за кілька років до звільнення – і продовжується після нього, супроводжуючись індивідуалізованою підтримкою, консультаціями та соціальними гарантіями. Разом із тим сучасні умови України характеризуються значними викликами, пов'язаними зі стрімким зростанням кількості ветеранів та обмеженістю ресурсів, що одночасно спрямовуються на оборону та післявоєнну відбудову. У цих умовах особливої ваги набуває питання масштабування системи підтримки та адаптації її до нових соціально-економічних реалій. Ефективність надання послуг значною мірою залежить від організації взаємодії між центральними органами влади, галузевими міністерствами та органами місцевого самоврядування, які безпосередньо забезпечують реалізацію політики на місцях [5].

Слід додати, що координаційну роль у цій сфері відіграє Міністерство у справах ветеранів України, створене у 2018 році з метою подолання фрагментарності системи та підвищення якості послуг для ветеранів. Попри тимчасові інституційні зміни, пов'язані з реорганізацією у 2019 році, діяльність Міністерства була відновлена у 2020 році. Основними пріоритетами його роботи визначено реабілітацію, ресоціалізацію, а також формування суспільної поваги до ветеранів, що свідчить про поступовий перехід до більш системного та комплексного підходу у реалізації державної ветеранської політики в Україні [4].

Становлення самостійної та повноцінної ветеранської політики є важливим етапом розвитку української

державності. Воно засвідчує здатність суспільства усвідомлено визнавати внесок тих, хто захищає незалежність країни, та формувати повагу до захисників і захисниць як ключових носіїв національної ідентичності. Такий підхід відображає зрілість держави, яка не лише обороняє свою свободу, а й належним чином інтегрує досвід ветеранів у суспільне життя.

У 2023 році, в умовах відсутності чіткої державної стратегії у ветеранській сфері, провідні громадські організації об'єднали свої зусилля для розроблення Концепції державної політики щодо ветеранів, ветеранок і членів їхніх сімей. Цей документ став результатом практичного досвіду роботи з ветеранами та їхніми родинами, а також аналітичної діяльності експертів у цій сфері. Він заклав основи системного підходу до формування державної політики, орієнтованої на реальні потреби ветеранської спільноти [2].

У подальшому напрацювання цієї Концепції були враховані на державному рівні та стали основою для розроблення Стратегії ветеранської політики, затвердженої Кабінетом Міністрів України у 2024 році. Важливо підкреслити, що ветеранська політика розглядається як невід'ємна складова національної безпеки, а не як виключно соціальна підтримка. Вона спрямована на інтеграцію сильних, досвідчених і мотивованих громадян, які здатні активно долучатися до розвитку держави та суспільства [1].

Міжнародний досвід свідчить, що організація системи підтримки ветеранів у більшості країн базується на наявності спеціалізованих інституцій, відповідальних за формування політики та координацію відповідних заходів. Так, у Сполученому Королівстві у 2019 році було створено окремий координаційний офіс, метою якого стало посилення взаємодії між різними органами державної влади та підвищення ефективності роботи з ветеранами. При цьому безпосереднє надання послуг здійснюється через широкую мережу профільних міністерств, державних агентств і органів місцевого самоврядування, що забезпечує комплексний підхід до вирішення потреб цієї категорії населення. У таких країнах, як США та Австралія, функціонують спеціалізовані міністерства у справах ветеранів, які виконують стратегічну та координаційну роль. Водночас практична реалізація політики покладається на розгалужену мережу регіональних і місцевих структур, зокрема офісів на рівні штатів або територій, а також акредитованих провайдерів послуг. Такий підхід дозволяє поєднати централізоване управління із децентралізованим наданням послуг, забезпечуючи їх доступність та адаптацію до потреб конкретних громад. Загалом у більшості країн, за винятком окремих випадків, зокрема Польщі, існують єдині інституційні центри, відповідальні за формування та координацію ветеранської політики. Вони можуть функціонувати як спеціалізовані підрозділи у структурі міністерств оборони або інших центральних органів виконавчої влади (наприклад, у Німеччині, Ізраїлі чи Великій Британії), або як окремі повноцінні міністерства, як це реалізовано в Австралії, Франції, Хорватії та США. Така інституційна модель сприяє узгодженості державної політики, ефективному розподілу ресурсів та формуванню єдиних стандартів підтримки ветеранів і членів їхніх сімей [5].

Міжнародна практика доводить, що ефективна реінтеграція ветеранів значною мірою ґрунтується на впровадженні спеціалізованих програм підтримки зайнятості та самозайнятості. Такі ініціативи відкривають ветеранам нові можливості для професійної реалізації, сприяють розвитку малого й середнього бізнесу, зменшують навантаження на соціальну сферу та стимулюють економічне зростання. Водночас відсутність системного підходу до адаптації може призводити до безробіття, соціальної ізоляції та психологічних проблем, що актуалізує потребу у створенні комплексної державної політики підтримки ветеранів.

Ефективна модель реінтеграції передбачає поєднання різних напрямів допомоги: працевлаштування, професійної перепідготовки, підтримки підприємництва, а також медичної і психологічної реабілітації. Реалізація таких заходів потребує координації зусиль держави, бізнесу, освітніх установ і громадського сектору. Прикладом є США, де функціонують програми на кшталт Veterans' Employment and Training Service (VETS) і Hiring Our Heroes, які забезпечують навчання, стажування та сприяють працевлаштуванню ветеранів, а також допомагають адаптувати військовий досвід до цивільного ринку праці. Подібні підходи реалізуються і в інших країнах, зокрема в Канаді та Великій Британії, де діють програми підтримки зайнятості ветеранів, розвитку їхніх професійних навичок і налагодження взаємодії з роботодавцями [6]. Такі ініціативи сприяють не лише індивідуальній адаптації ветеранів, а й підвищують їхню роль у суспільстві та економіці. З огляду на це, Україна має можливість удосконалити власну систему реінтеграції, інтегруючи кращі міжнародні практики та формуючи комплексну модель підтримки, що забезпечить соціальну стабільність і сталий розвиток держави.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що сформовані різні моделі реалізації ветеранської політики, які, попри національні особливості, мають спільну мету – забезпечити гідне життя ветеранів і їх успішну інтеграцію в цивільне середовище.

Так, у США функціонує одна з найрозвиненіших систем підтримки ветеранів, де Міністерство у справах ветеранів забезпечує широкий спектр послуг: від пенсійного забезпечення і медичної допомоги до освітніх програм та сприяння працевлаштуванню. Особливістю є активна підтримка освіти (програма GI Bill), розвиток ветеранського підприємництва та тісна співпраця з роботодавцями. У Великій Британії ключовий акцент зроблено на процесі переходу від військової служби до цивільного життя. Через програму Career Transition Partnership ветерани отримують кар'єрні консультації, професійне навчання та допомогу у працевлаштуванні. Координацію ветеранської політики

здійснює спеціалізований урядовий офіс, що забезпечує узгодженість дій між різними інституціями. Франція характеризується потужною системою соціального захисту ветеранів, де значну роль відіграє пенсійне забезпечення, що залежить від стажу служби та може становити значну частку попереднього доходу. Додатково ветерани мають доступ до спеціалізованих медичних послуг, пільг та підтримки членів родин загиблих військовослужбовців [7].

У Німеччині ветеранська політика орієнтована на соціальну інтеграцію та професійну адаптацію. Пенсійні виплати формуються залежно від тривалості служби, а важливим елементом є система професійної орієнтації, яка допомагає ветеранам знайти роботу та адаптуватися до цивільного життя. Хорватія, маючи досвід післявоєнної відбудови, приділяє значну увагу соціальній підтримці ветеранів, зокрема через надання житла, соціальних виплат і пільг. Ветеранська політика тут спрямована на відновлення соціальної справедливості та підтримку осіб, які постраждали внаслідок війни. У Канаді основний акцент зроблено на працевлаштуванні та розвитку навичок ветеранів. Програми, зокрема Hire a Veteran, допомагають інтегрувати військовий досвід у цивільний ринок праці, забезпечують менторську підтримку та сприяють співпраці з роботодавцями. В Австралії функціонує окреме міністерство у справах ветеранів, яке забезпечує комплексну підтримку, включаючи медичну допомогу, соціальні послуги та психологічну реабілітацію. Особливу увагу приділено довгостроковому відновленню фізичного та психічного здоров'я ветеранів [7].

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що ефективна ветеранська політика базується на комплексності підходу, поєднанні соціального захисту, медичної допомоги, професійної адаптації та активної взаємодії держави з громадянським суспільством і бізнесом.

Отже, слід зазначити, що формування ефективної політики реінтеграції ветеранів та їхніх сімей є одним із ключових завдань сучасного державного управління в Україні. Стрімке зростання кількості ветеранів, зумовлене повномасштабною війною, актуалізує потребу у створенні цілісної, системної та довгострокової моделі підтримки, яка охоплюватиме всі аспекти їхньої адаптації до цивільного життя. Йдеться не лише про соціальний захист, а й про забезпечення гідних умов для професійної реалізації, психологічного відновлення та активної участі ветеранів у суспільному розвитку. Водночас надзвичайно важливим є врахування міжнародного досвіду, який демонструє ефективність комплексного підходу до ветеранської політики. Практики провідних країн світу свідчать, що успішна реінтеграція базується на поєднанні інституційної координації, доступності послуг, індивідуалізованої підтримки та активної взаємодії держави з громадянським суспільством і бізнесом. Адаптація таких підходів до українських реалій дозволить не лише підвищити ефективність національної ветеранської політики, а й сприятиме зміцненню соціальної стабільності, економічного розвитку та національної безпеки. Саме тому розвиток цієї сфери є надзвичайно актуальним і має залишатися одним із пріоритетів державної політики як у період війни, так і в процесі післявоєнного відновлення України.

References

1. Rozporiadzhennia Pro skhvalennia Stratehii veteranskoi polityky na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024-2027 rokakh No. 1209-r vid 29.11.2024 [Order on approval of the Veterans Policy Strategy for the period until 2030 and approval of the operational plan for its implementation for 2024-2027 No. 1209-r dated 11/29/2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Kontseptsia derzhavnoi polityky shchodo veteraniv i veterank: ekspertnyi ohliad ta rekomendatsii [Concept of state policy on veterans: expert review and recommendations]. (n.d.). (2025). *www.pryncyp.org*. Retrieved from: <https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2025/12/derzhavna-veteranska-polityka-1.pdf> [in Ukrainian].
3. Koliada, O., & Pavlovskiy, Ya. (Eds.). (2025). Ukrainskiy dosvid formuvannia veteranskoi polityky: aktualni pyttannia reintehratsii, adaptatsii, rehabilitatsii veteraniv [Ukrainian experience in shaping veterans' policy: current issues of reintegration, adaptation, and rehabilitation of veterans]. *restartukraine.com.ua*. Retrieved from: https://restartukraine.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/Doslidzhennya_Ukrayinskyj-dosvid_vetpolityky-1313.pdf [in Ukrainian].
4. Ofitsialnyi sait «Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy» [Official website «Ministry of Veterans Affairs of Ukraine»]. *mva.gov.ua*. Retrieved from: <https://mva.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Ohliad mizhnarodnykh praktyk u sferi reintehratsii veteraniv i veterank: mirkuvannia shchodo voiennoho ta povoiennoho kontekstu Ukrainy [Review of international practices in the field of reintegration of veterans: considerations on the wartime and post-war context of Ukraine]. (n.d.). (2025). *undp.org*. Retrieved from: <https://undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf> [in Ukrainian].
6. Innovatsiini pidkhody do pratsevlashtuvannia ta perekvalifikatsii veteraniv: svitovyi dosvid i perspektivy dlia Ukrainy [Innovative approaches to employment and retraining of veterans: international experience and prospects for Ukraine]. (n.d.). (2024). *veteranfund.com.ua*. Retrieved from: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/07/pdf> [in Ukrainian].

7. Vlasenko, R.V., Hushchuk, I.V., & Zhalilo, Ya.A. (et al.). (2025). *Derzhavna polityka shchodo veteraniv viiny [State policy on war veterans]*. Kyiv: NISS. Retrieved from: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04> [in Ukrainian].
8. 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. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhalennia-kontseptsii-rozvytku-tyfrovoi-derzhavy-67r> [in Ukrainian].
9. Good Governance: Finnish Society Is Based on Trust. (n.d.). (2023). toolbox.finland.fi. Retrieved from: <https://toolbox.finland.fi/themes/functionality-and-wellbeing/good-governance-finnish-society-is-based-on-trust> [in English].
10. Official Danish Public Consultation Portal. (2024). hoeringsportalen.dk. Retrieved from: <https://hoeringsportalen.dk/> [in Danish].
11. X-Road: Interoperability Services. (n.d.). (2024). e-estonia.com. Retrieved from: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> [in English].
12. Trust and Transparency Strategy. (n.d.). (2024). 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].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.16

Svitlana Verba
Ihor Lysenko

REINTEGRATION POLICY FOR VETERANS AND THEIR FAMILIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINE'S PRACTICE

The theses examine the specific features of the formation and development of reintegration policy for veterans and their families in Ukraine under conditions of a full-scale war. The impact of hostilities on the growing number of veterans and the transformation of state veteran policy is revealed, in particular the need to create a comprehensive support system covering social, economic, medical, and psychological aspects. The institutional mechanisms for implementing veteran policy, the role of the Ministry for Veterans Affairs, and the regulatory and legal framework in this field are analyzed. Considerable attention is paid to the study of international experience in veteran reintegration, particularly the practices of the United States, the United Kingdom, France, Germany, Canada, and Australia, which makes it possible to identify effective models of veteran support. Key problems related to the scale of challenges, insufficient institutional coordination, and limited resources are outlined. It is concluded that there is a need to adapt best international practices, develop a comprehensive reintegration system, and strengthen the role of veteran policy as an important component of national security and post-war recovery of Ukraine.

Keywords: veteran policy, veteran reintegration, international experience, social adaptation, public administration, Ministry for Veterans Affairs, rehabilitation.

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>.

Ігор Лисенко, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: lysenkoi1819@gmail.com.

Ihor Lysenko, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: lysenkoi1819@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.17

Ірина Шабільянова

ВЕКТОРИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСКОРДОННОЇ МЕДИЦИНИ

У тезах розглянуто формування системи транскордонної медицини в Україні як важливий напрям європейської інтеграції та модернізації державного управління охороною здоров'я. Обґрунтовано необхідність гармонізації українського законодавства з правом Європейського Союзу, забезпечення сумісності електронної системи охорони здоров'я з європейською інфраструктурою MyHealth@EU та впровадження надійних механізмів захисту медичних даних. Особливу увагу приділено питанням відшкодування вартості лікування за кордоном, взаємного визнання медичних документів, електронних рецептів, інституційної координації та ролі Національного контактного пункту з питань транскордонної медичної допомоги. Зроблено висновок, що ефективна модель транскордонної медицини має бути поетапною, фінансово збалансованою, безпечною, прозорою та орієнтованою на захист прав пацієнтів.

Ключові слова: державне регулювання, транскордонна медицина, охорона здоров'я, європейська інтеграція, права пацієнтів, електронна система охорони здоров'я, MyHealth@EU, медичні дані.

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність системного перегляду підходів до державного регулювання сфери охорони здоров'я, зокрема в частині забезпечення прав пацієнтів на отримання медичної допомоги за межами держави, взаємного визнання медичних документів, електронних рецептів, обміну медичними даними та відшкодування вартості лікування. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання формування в Україні системи транскордонної медицини, яка має стати складовою інтеграції національної системи охорони здоров'я до європейського простору медичних послуг.

Для України це питання має особливе значення в умовах повномасштабної війни, значної міграції громадян до країн Європейського Союзу, зростання потреби в безперервності лікування пацієнтів за кордоном, а також активного розвитку електронної системи охорони здоров'я. Наявність в Україні цифрових медичних сервісів створює передумови для інтеграції країни до європейських механізмів обміну медичними даними, але не гарантує ефективного функціонування транскордонної медицини без належного державного регулювання, інституційної координації та гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу.

Європейський досвід свідчить, що транскордонна медична допомога базується на принципах доступності, безпеки, якості, інформованості пацієнта, захисту даних і фінансової відповідальності держави. Для України важливим є не формальне запозичення цих підходів, а створення власної ефективної моделі, яка враховуватиме стан національної системи охорони здоров'я, можливості державного бюджету, рівень цифрової інфраструктури, безпекові виклики та потреби громадян, які перебувають як в Україні, так і за її межами.

Головним орієнтиром для України з розвитку транскордонної медицини має бути European Health Data Space, який передбачає спільні правила ЄС для обміну електронними медичними даними, доступу пацієнтів до своїх даних, вторинного використання даних для науки й політики, а також єдині технічні вимоги до електронних медичних записів.

Україна вже має кілька передумов для створення транскордонної медицини, зокрема: наразі на громадське обговорення винесено законопроект про транскордонну медицину, який має запровадити прозорий механізм відшкодування витрат, взаємне визнання рецептів і Національний контактний пункт [3]; затверджено Стратегію розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року, що передбачає інтеграцію з європейською системою охорони здоров'я та єдиним ринком, що має гарантувати транскордонну мобільність пацієнтів і надання медичних послуг [1]; постановою КМУ №411 визначено порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я [2].

Втім, питання лікування українців за кордоном і лікування іноземців в Україні до тепер врегульовані частково. Оскільки, українська ЕСОЗ лише частково технічно сумісна з європейською інфраструктурою MyHealth@EU. Передача ж медичних даних між державами вимагає високого рівня захисту інформаційних систем. А отже, першочерговим вектором державного регулювання формування транскордонної медицини в Україні має стати забезпечення технічної сумісності ЕСОЗ із MyHealth@EU.

Не менш важливою за значимістю є й гармонізація українського законодавства з європейськими вимогами, особливо щодо обробки медичних даних, згоди пацієнта, доступу до даних, аудиту та відповідальності за порушення. А також, запровадження єдиних стандартів кібербезпеки для учасників транскордонного медичного обміну, включно з медичними інформаційними системами, аптеками, лікарнями та державними реєстрами [4].

Потребує на розробку і фінансовий механізм компенсації транскордонного лікування, який ґрунтуватися на принципі контрольованої державної гарантії, за яким пацієнт отримує право на відшкодування витрат за лікування за кордоном у межах вартості аналогічної послуги в Україні, а високовартісні та планові види медичної допомоги підлягають попередньому погодженню. Така модель дозволить поєднати європейський принцип мобільності пацієнтів із необхідністю збереження фінансової стійкості національної системи охорони здоров'я, раціонального використання бюджетних коштів та забезпечення рівного доступу громадян до медичної допомоги. Водночас такий механізм має передбачати чіткий перелік послуг, що підлягають компенсації, прозору процедуру подання й розгляду заяв, цифрову верифікацію медичних документів, контроль обґрунтованості витрат та можливість оскарження рішень. Це сприятиме мінімізації корупційних ризиків, запобіганню необґрунтованим витратам і формуванню довіри пацієнтів до системи транскордонної медицини.

Окремого значення в системі транскордонної медицини набуває інституційне забезпечення цього процесу. Недостатньо лише закріпити право пацієнта на отримання медичної допомоги за кордоном або передбачити можливість відшкодування витрат. Необхідно створити чітку систему органів та установ, відповідальних за координацію, інформаційний супровід, фінансовий контроль, технічну інтеграцію та захист прав пацієнтів. У цьому контексті ключову роль має відігравати Національний контактний пункт з питань транскордонної медичної допомоги [3], який повинен стати не формальним інформаційним ресурсом, а повноцінним інституційним посередником між пацієнтом, медичним закладом, страховими або державними фінансовими механізмами, електронною системою охорони здоров'я та компетентними органами інших держав. Функції такого контактного пункту доцільно визначити максимально конкретно. Він має забезпечувати пацієнтів інформацією про умови отримання медичної допомоги за кордоном, порядок відшкодування витрат, перелік документів, вимоги до попереднього погодження лікування, можливості оскарження рішень, а також права й обов'язки пацієнта в іншій державі. Особливо важливо, щоб така інформація була доступною не лише в нормативному чи складному адміністративному форматі, а й у зрозумілій для громадян формі. Це має включати цифрові інструкції, типові алгоритми дій, зразки заяв, роз'яснення щодо електронних рецептів, медичних виписок, направлень і документів, які можуть бути визнані за межами України.

Водночас Національний контактний пункт з питань транскордонної медичної допомоги не повинен діяти ізольовано. Його робота має здійснюватися у взаємодії з Міністерством охорони здоров'я України, Національною службою здоров'я України, адміністратором електронної системи охорони здоров'я, закладами охорони здоров'я, аптечними установами, органами захисту персональних даних і кібербезпеки. Саме міжвідомча координація є однією з головних умов ефективності транскордонної медицини, оскільки ця сфера одночасно охоплює медичне право, адміністративне право, фінансове право, цифрове врядування, захист персональних даних і міжнародне співробітництво. Відсутність належної координації може призвести до дублювання повноважень, затримок у розгляді заяв, технічних збоїв, невизнання документів або порушення прав пацієнтів.

Важливим напрямом державного регулювання має стати запровадження єдиних вимог до медичних документів, які використовуються у транскордонному обігу. Йдеться не лише про переклад медичних виписок чи рецептів, а про стандартизацію структури, змісту та цифрового формату таких документів. Електронний рецепт, медичний висновок, виписка з історії хвороби, направлення на лікування або підтвердження діагнозу мають формуватися у форматі, який дозволяє їх автоматизовано перевірити, передати, прочитати та використати в іншій державі. Без цього взаємне визнання медичних документів залишатиметься переважно декларативним.

Особливу увагу слід приділити питанню електронної ідентифікації пацієнта та медичного працівника. Для безпечного обміну медичними даними необхідно забезпечити достовірну перевірку особи пацієнта, його згоди на передачу даних, а також повноважень лікаря або фармацевта, який отримує доступ до відповідної інформації [5]. У транскордонній медицині помилка ідентифікації може мати серйозні наслідки: від порушення конфіденційності до неправильного медичного рішення. Тому інтеграція України до європейського простору медичних послуг має супроводжуватися розвитком надійних механізмів електронної ідентифікації, автентифікації та фіксації всіх дій із медичними даними.

Не менш важливим є питання згоди пацієнта на обробку та передачу медичних даних. Українська модель транскордонної медицини має виходити з того, що пацієнт є активним суб'єктом, а не пасивним об'єктом медичного обміну. Він повинен мати можливість знати, які саме дані передаються, кому, з якою метою, на який строк і в межах якої процедури. Згода має бути усвідомленою, конкретною, відкритою та зафіксованою в електронній формі. При цьому держава має забезпечити баланс між правом пацієнта на контроль над власними даними та потребою лікаря отримати необхідну інформацію для надання якісної і безпечної медичної допомоги.

У межах формування транскордонної медицини особливої уваги потребує питання відповідальності. Необхідно чітко визначити, хто несе відповідальність у разі технічної помилки, неправильної передачі даних, порушення строків

розгляду заяви на компенсацію, відмови у визнанні рецепта або неналежного інформування пацієнта. Також має бути врегульовано питання відповідальності медичних закладів та інформаційних систем, які беруть участь у транскордонному обміні. Без належного механізму відповідальності права пацієнта можуть залишитися формальними, а державне регулювання - недостатньо ефективним.

Окремий блок проблем пов'язаний із транскордонним використанням електронних рецептів. Для громадян України, які перебувають у країнах Європейського Союзу, можливість отримати ліки за електронним рецептом або підтвердити призначене лікування має важливе практичне значення. Це особливо актуально для пацієнтів із хронічними захворюваннями, осіб, які потребують тривалої терапії, пацієнтів із рідкісними захворюваннями, а також громадян, які були змушені виїхати з України через війну. Визнання електронних рецептів має супроводжуватися не лише технічною сумісністю, а й узгодженням правил щодо лікарських засобів, їх назв, дозування, доступності, заміни препаратів та порядку відпуску в аптеках інших держав.

Водночас впровадження транскордонної медицини не повинно створити нерівності між громадянами, які перебувають за кордоном, і тими, хто отримує медичну допомогу в Україні. Держава має забезпечити, щоб механізм компенсації лікування за кордоном не призводив до непропорційного навантаження на бюджет і не зменшував доступність медичних послуг усередині країни. Тому важливим є поєднання транскордонної мобільності пацієнтів із розвитком національної мережі медичних закладів, реабілітаційних послуг, спеціалізованої допомоги та цифрових сервісів в Україні. Транскордонна медицина має доповнювати національну систему охорони здоров'я, а не замінювати її.

Важливо також враховувати, що транскордонна медицина охоплює не лише виїзд українських пацієнтів за кордон, а й можливість отримання медичної допомоги іноземцями в Україні. У перспективі Україна може розвивати окремі напрями медичних послуг, які будуть конкурентоспроможними для громадян інших держав, зокрема у сферах реабілітації, стоматології, репродуктивної медицини, кардіології, хірургії, діагностики та телемедицини. Однак такий розвиток має відбуватися за умови належного контролю якості, ліцензування, страхування професійної відповідальності, захисту прав іноземних пацієнтів та прозорого ціноутворення.

Отже, формування системи транскордонної медицини в Україні має розглядатися як комплексний напрям державної політики, що поєднує європейську інтеграцію, цифрову трансформацію, захист прав пацієнтів, фінансову відповідальність держави та модернізацію національної системи охорони здоров'я. Її успішне впровадження можливе лише за умови поєднаності, нормативної визначеності, технічної сумісності, належного фінансування, кібербезпеки та реальної інституційної координації.

Таким чином, створення системи транскордонної медицини в Україні слід розглядати як важливий напрям модернізації державного управління охороною здоров'я, що має забезпечити не лише доступ громадян до медичних послуг у європейському просторі, а й формування безпечної, прозорої, інтероперабельної та орієнтованої на пацієнта моделі медичного обслуговування.

References

1. Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia Ukrainy do 2030 roku. MOZ Ukrainy [Strategy for the Development of the Healthcare System of Ukraine until 2030. Ministry of Health of Ukraine]. (n.d.). (2025). [moz.gov.ua](https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf). Retrieved from: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf> [in Ukrainian].
2. Deiaki pytannia elektronnoi systemy okhorony zdorovia. Postanova KМУ vid 25 kvitnia 2018 r. No. 411 [Some Issues of the Electronic Healthcare System. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 25, 2018 No. 411]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/411-2018-%D0%BF?utm_source=chatgpt.com#Text [in Ukrainian].
3. Medychna dopomoha za kordonom: na hromadske obhovorennia vyneseno zakonoproiekt pro transkordonnu medytsynu [Medical Assistance Abroad: Draft Law on Cross-Border Medicine Submitted for Public Discussion]. (n.d.). Retrieved from: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/271323.html [in Ukrainian].
5. Khmilievskiy, O.V. (2026). Transkordonne nadannia medychnykh posluh [Cross-border provision of medical services]. [umj.com.ua](https://www.umj.com.ua). Retrieved from: <https://www.umj.com.ua/uk/novyna-274239-transkordonne-nadannya-medichnih-poslug> [in Ukrainian].
6. Kholiavyska, N. (2026). Ukraina hotuietsia zaprovadyty mekhanizm transkordonnoi medytsyny za standartamy YeS [Ukraine is preparing to introduce a mechanism for cross-border medicine according to EU standards]. itmed.org. Retrieved from: https://itmed.org/news/ukraina_gotu_tsia_zaprovaditi_mekhanizm_transkordonnoi_medytsini_za_standartami_s_60858/ [in Ukrainian].

VECTORS OF STATE REGULATION OF THE FORMATION OF DIGITAL CROSS-BORDER MEDICINE IN UKRAINE

The theses considers the formation of a system of cross-border medicine in Ukraine as an important direction of European integration and modernization of public health management. The need to harmonize Ukrainian legislation with European Union law, ensure the compatibility of the electronic health system with the European infrastructure MyHealth@EU and implement reliable mechanisms for protecting medical data is substantiated. Particular attention is paid to the issues of reimbursement of the cost of treatment abroad, mutual recognition of medical documents, electronic prescriptions, institutional coordination and the role of the National Contact Point for Cross-Border Medical Care. It is concluded that an effective model of cross-border medicine should be phased, financially balanced, safe, transparent and focused on protecting patients' rights.

Keywords: state regulation, cross-border medicine, healthcare, European integration, patients' rights, electronic healthcare system, MyHealth@EU, medical data.

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 Shabilianova, 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>.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОБУДОВИ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

Тези представляють собою аналіз побудови сервісної держави в умовах поглиблення всесвітніх глобальних перетворень, як важливої складової формування, становлення та розвитку демократичної держави, розвитку цифрового суспільства й забезпечення сталого розвитку за таких умов, в якій громадяни отримують сервісні послуги від органів публічної влади, й таким чином реалізується й впроваджується принцип демократизму, забезпечуючи належний, високий та якісний рівень життя суспільства.

Визначено, що сучасна держава перетворюється з контролера на постачальника сервісних послуг громадянам, які повинні ґрунтуватися на принципах прозорості, відкритості, швидкості, доступності й своєчасності.

Наголошується, що сервісна держава та якісні сервісні послуги є запорукою сталого розвитку.

Зроблено висновок, що побудова сервісної держави є важливим стратегічним напрямом модернізації публічного управління, основним завданням якого є забезпечення й гарантування прав, свобод та законних інтересів громадян через надання якісних сервісних послуг.

Ключові слова: публічні послуги, глобалізація, публічне управління, концепція «сервісної держави», сервісна держава, цифровізація.

В сучасних умовах розвитку суспільства особливого значення набувають процеси глобалізації, в ході яких відбувається взаємодія та взаємопов'язаність країн, посилення економічної та політичної інтеграції, які досягаючи планетарного масштабу, «стирають» державні кордони, змінюють або руйнують державні суверенітети, чинять вплив на розвиток, формування та становлення держав, народів та системи управління.

В процесі глобалізації прискорюється обмін ідеями, технологіями та культурними практиками, що веде до уніфікації стандартів життя. Швидке поширення інформації об'єднує світ у єдину мережу, роблячи країни залежними від глобальних інформаційних потоків.

Отже, глобалізація обмежує роль держави як економічного регулятора, але підвищує роль органів публічного управління у створенні комфортного середовища (сервісів) для життя та роботи громадян. Глобалізація охоплюючи економічну, політичну та культурну сфери, спонукає держави переходити від моделі «держави-наглядача» до концепції «сервісної держави», згідно якої держава не інструмент примусу, а рівноправний партнер, що надає якісні публічні послуги громадянам та бізнесу.

Глобалізація прискорює модернізацію державного сектору, що призводить до формування нової моделі організації публічної влади, ознаками якої стає гуманістичний підхід людиноцентризму, згідно із яким держава є сервісною структурою, яка покликана задовольняти потреби громадян, а не лише здійснювати нагляд. Цифровізація публічного управління, зокрема впровадження інформаційних технологій, електронних сервісів, цифрових платформ, зокрема надання електронних послуг населенню через мобільний застосунок «Дія», Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), робить державні послуги прозорими й доступними [4].

Публічність процесів, доступність інформації, використання відкритих даних для контролю якості послуг знижує корупційні ризики, сприяє залученню іноземних інвестицій. За такого, з метою своєчасного, якісного та безперешкодного надання громадянам публічних послуг з'являється необхідність у трансформації системи публічного управління, перетворивши його на постачальника відповідних послуг з метою задоволення потреб громадян. Таким чином, сервісна держава є інструментом адаптації держави до глобалізаційних процесів, а її сталий розвиток відбувається через ефективну, якісну взаємодію влади з громадянином та бізнесом.

Погоджуємось з твердженням О. Євтушенко стосовно того, що у зв'язку із становленням та розвитком сервісної держави актуальним та важливим є трансформація публічної влади, що повинна призвести до створення нової моделі публічного управління, спрямованої «на співпрацю з населенням та державно-приватному партнерстві з комерційними бізнес-структурами» [4].

Виходячи з цього, сучасна держава перетворюється на постачальника якісних сервісних послуг громадянам, які повинні ґрунтуватися на принципах прозорості, відкритості, швидкості надання, доступності й своєчасності. З урахуванням цього відбувається трансформація системи публічного управління, метою якої є удосконалення,

упорядкування й демократизація органів публічної влади за для створення сервісної держави, яка буде розвиватися й працювати на благо народу, а не за для власних інтересів.

Ми вважаємо, що від наявності та ефективності якісних сервісних послуг залежить формування, розвиток та становлення демократичних цінностей в державі (верховенство права, свобода слова, людська гідність, приватність, тощо) та рівня демократизму в органах публічної влади через демократію участі - зростання ініціативи на місцевому рівні, впровадженні електронних інструментів (е-петиції, е-звернення, застосунок «Дія»).

Розвиток цифрового суспільства, яке породило сучасні інформаційно-комунікаційні технології, їх активний розвиток та поглиблення у сфері життя суспільства сприяє створенню єдиного інформаційного простору, налагодження ефективної взаємодії з громадянами підвищує прозорість та доступність послуг для громадян. Зважаючи на це, саме наявність, розвиток й становлення цифрового суспільства, вважає Т. Слободенюк ставить перед державою нові завдання та стратегічні вектори розвитку, які відповідають світовим демократичним стандартам розвитку [5].

На нашу думку цифрове суспільство, як сучасний етап розвитку цивілізації, в якому цифрові технології інтегровані в усі сфери життя, фундаментально змінює взаємодію між громадянами та державою, перетворюючи останню на сервісну модель («держава в смартфоні»). Отже, цифровізація публічного управління в Україні стає «інструментом соціальних змін, створюючи позитивний ефект не тільки в публічному управлінні, але й у сфері економіки, освіти, культури, забезпечуючи економію людських, фінансових, матеріальних ресурсів, а також сприяючи вирішенню суспільно значущих проблем, зменшенню соціальної напруги в суспільстві» [3].

З урахуванням сказаного та у зв'язку з поширенням й поглибленням всесвітніх глобальних перетворень перед Україною постають нові стратегічні завдання з приводу формування й становлення сервісної держави, створення людиноцентричної моделі публічного управління, в якій держава виступає не контролером, а провайдером якісних, доступних послуг для усіх верств населення, розвиваючи та підтримуючи при цьому партнерські відносини між з бізнесом.

Основними стратегічними завданнями, що стоять сьогодні перед державою є: подальша автоматизація послуг, перехід від моделі «запит-відповідь» до проактивної, коли послуга надається автоматично при настанні життєвої події (наприклад, реєстрація новонародженого або отримання соціальних виплат); цифровізація послуг у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального захисту ветеранів, будівництва та митниці; розвиток стандартизованої платформи «Дія.Engine» для швидкої розробки державних реєстрів (low-code підхід), що зменшує вартість і час створення сервісів; впровадження онлайн-теоретичних іспитів для водіїв, реєстрації шлюбу та смерті через застосунок «Дія».

Другим пріоритетним завданням формування сервісної держави є євроінтеграція та приведення українського законодавства до стандартів ЄС, зокрема управління фінансами, впровадження «Е-аудиту» для забезпечення прозорого та раціонального використання бюджетних коштів під час відновлення, модернізація державних реєстрів.

Третім пріоритетним завданням є розвиток муніципальних сервісів: впровадження концепції єдиного вікна, посилення спроможності громад у наданні послуг, створення муніципальних банків проектного фінансування, який направлений на надання населенню якісних сервісних послуг.

Все ці стратегічні пріоритетні завдання говорять про те, що в Україні переосмислюється сутність, роль та призначення держави як механізму правового регулювання суспільно-державних відносин, основним стратегічним завданням якої повинно бути забезпечення добробуту й високого рівня життя громадян, що наголошує Т. Слободенюк, включає в себе створення та формування таких суспільних відносин, які б надавали право будь-якому члену суспільства вигідно й зручно працювати й задовольняти власні потреби. Вчений підкреслює важливість застосуванні сервісної функції держави за для якісного й своєчасного надання сервісних послуг населенню, яке є споживачем даних послуг, а не прохачем [5].

Дослідниця А. Ангел теж вважає, що на даному етапі розвитку України та публічного управління пріоритетними напрямками в діяльності й трансформації публічного управління є модернізація, оптимізація й вдосконалення сфери надання адміністративних послуг з додержанням принципу сервісної держави, яка є координатором відповідних змін не тільки в процесі здійснення діяльності органами публічної влади, а й змін у взаємозв'язку між державою та суспільством. Тому що основним завданням розвитку й становлення держави є служіння народу, а головною функцією в діяльності органів публічного управління є надання якісних та безперешкодних сервісних послуг громадянам [1, с. 90]. Виходячи з цього, трансформація публічного управління з метою формування сервісної держави є гарантією та запорукою впровадження демократизму в діяльність органів публічної влади, як важливої складової становлення та закріплення глобальної демократії у суспільно-державне життя.

Основоположним принципом розвитку будь-якої демократичної держави є конституційне закріплення того, що «людина, її життя та здоров'я є найвищою соціальною цінністю держави». Саме цей принцип прописаний в Конституції України ст. 3 є складовою концепції «сервісної держави», оскільки означає, що саме права і свободи людини та їх гарантії є змістом і спрямованістю діяльності держави, що забезпечує потреби громадянина. З урахуванням даного принципу сервісна держава, це держава в якій органи публічного управління не «правлять», а надають послуги, якісний взаємозв'язок між ними ґрунтується на відносинах партнерстві між ними. Виходячи з цього

Україна повинна забезпечити формування, впровадження та удосконалення державної стратегії, направленої на реалізацію створення «сервісної держави», яка б задовольняла громадян з приводу надання їм якісних сервісних послуг в сфері публічного управління, що в подальшому приведе до якісних взаємовідносин держави й суспільства і, як наслідок до ефективного й результативного управління суспільно-державними процесами.

Отже, сервісна держава є формою організації державної влади, яка спрямована на надання сервісних послуг громадянам, має відповідну систему заходів та гарантій забезпечення гідного життя людини й громадянина законних інтересів. О. Євтушенко наголошує, що в сервісній державі права та свободи людини й громадянина визнаються найвищою соціальною цінністю, при цьому важливим завданням публічної влади є надання державою якісних сервісних послуг суспільству. З урахуванням цього відбувається реформатування публічної влади з орієнтацією на задоволення потреб споживача й формування між громадянами та органами публічної влади партнерських взаємовідносин [2].

На нашу думку, сервісна держава уособлює в собі весь спектр та набір демократичних принципів, надання якісних послуг громадянам, гарантуючи їх права, свободи та законні інтереси, прозору діяльність органів публічної влади, направлену на громадянина та суспільство тощо. Адже від якісного надання послуг громадянам залежить авторитет як органів публічного управління, так і держави взагалі. Гарантування й надання державою якісних публічних послуг є підставою вважати її конкурентоспроможною та високорозвиненою в міжнародному співтоваристві, що свідчить про її високий рівень розвитку та добробуту населення.

Політика держави, спрямована на обслуговування громадянина, де взаємодія держави з особою розглядається як публічна послуга є гарантією забезпечення та захисту прав, свобод та інтересів громадян, запорукою її сталого розвитку. Так, головним завданням сервісної держави є беззаперечний факт надання якісних сервісних послуг громадянам, де держава виступає не контролером, а виробником та надавачем відповідних послуг, що передбачається сервісною політикою та стратегією держави. Виходячи з цього, орієнтація України на сервісну державу є стратегічним пріоритетом та ключовим вектором сучасної політики держави, що спрямована на розвиток соціальної держави та підвищення рівня життя населення. Основні й надважливі переваги сервісної політики держави можна схематично зобразити наступним чином (рис.1).

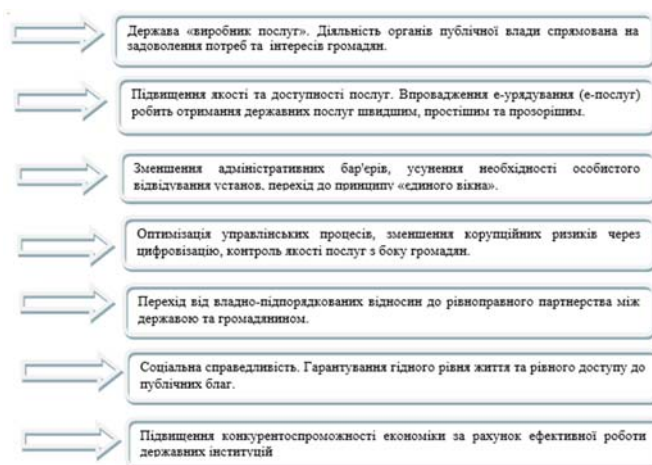


Рис. 1. Основні переваги сервісної політики держави.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, побудова сервісної держави є стратегічним напрямом трансформації системи публічного управління в Україні, що передбачає зміну ролі держави від контролера до надавача послуг. При цьому, основним завданням органів публічної влади є створення рівноправного партнерства, де держава не тільки гарантує, але й забезпечує права, свободи та законні інтереси громадян через надання ним якісних публічних послуг. Крім того, створення партнерських взаємовідносин між державою й громадянами сприяє зміцненню довіри громадян до публічної влади.

В сучасних умовах перспективи розвитку сервісної держави відбуваються на шляху: цифровізації, впровадженні інструментів електронного урядування, що забезпечує автоматизацію та спрощення доступу до послуг; побудові моделі публічного управління, яка базується на принципах прозорості, ефективності та підзвітності перед суспільством, де пріоритетом стає задоволення потреб громадян, а не реалізація бюрократичних процедур; розширенні мережі Центрів надання адміністративних послуг для наближення послуг до людей; запровадженні сервісно-орієнтованої політики спрямованої на забезпечення високих соціально-правових гарантій, гідного життєзабезпечення та дотримання прав людини; гармонізації вітчизняного законодавства з європейськими стандартами, де сервісна держава є нормою.

References

1. Anhel, A.A. (2023). Servisna polityka derzhavy yak zaporuka stiikoho rozvytku [The government's service policy as a guarantee of sustainable development]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia – Public management and administration*, 3(81), (pp. 90-94). Retrieved from: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/14.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.14> [in Ukrainian].
2. Yevtushenko, O.N. (2009). Rol derzhavnoi vlady i mistsevoho samovriaduvannia v rozbudovi servisnoi derzhavy z nadannia yakisnykh publichnykh posluh [The Role of the Government and Local Governments in Building a Service-Oriented State That Provides High-Quality Public Services]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyla. Serii: Politolohiia – Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University. Series: Political Science*, (Vol. 122), 109, (pp. 32-37). Retrieved from: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2009/122-109-6.pdf> [in Ukrainian].
3. Yevtushenko, O.N. (2023). Osoblyvosti y perspektyvy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Characteristics and prospects of the digitalisation of public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 22, (pp. 964-983). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/390/363>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03> [in Ukrainian].
4. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitalisation – a tool for modernising public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 26, (pp. 1158-1176). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456/426>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> [in Ukrainian].
5. Slobodeniuk, T.O. (2020). Sutnist i poniattia publichno-servisnoi diialnosti derzhavy [The Nature and Concept of the State's Public Service Activities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Scientific Notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: State Administration*, (Vol. 31), 5(70), (pp. 37-43). Retrieved from: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/07> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.18

Yuliia Povertailenko

THE PROSPECTS FOR A SERVICE-ORIENTED STATE IN A GLOBALISED WORLD

These theses present an analysis of the development of a service-oriented state against the backdrop of deepening global transformations, as a key component in the formation, establishment and development of a democratic state, the development of a digital society and the promotion of sustainable development in a context where citizens receive services from public authorities, thereby realising and implementing the principle of democracy, ensuring an adequate, high and quality standard of living for society.

It is established that the modern state is transforming from a regulator into a provider of services to citizens, which must be based on the principles of transparency, openness, speed, accessibility and timeliness.

It is emphasised that a service-oriented state and high-quality services are the key to sustainable development.

It is concluded that building a service-oriented state is an important strategic direction for the modernisation of public administration, the main task of which is to ensure and guarantee the rights, freedoms and legitimate interests of citizens through the provision of high-quality services.

Keywords: public services, globalisation, public administration, the concept of the 'service state', the service state, digitalization.

Відомості про автора / Information about the author

Юлія Повертайленко, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: juliagorenko12@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/orcid.org/0009-0004-5303-2345>.

Yuliia Povertailenko, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: juliagorenko12@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/orcid.org/0009-0004-5303-2345>.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПУБЛІЧНОЇ УСТАНОВИ: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ

В тезах розкрито сутність і значення кадрового потенціалу як ключового чинника ефективного функціонування організацій в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Обґрунтовано роль людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності, стабільності та розвитку організацій. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «кадровий потенціал», визначено його як інтегральну сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, що включають професійні, інтелектуальні, мотиваційні та соціально-психологічні складові. Особливу увагу приділено особливостям формування та розвитку кадрового потенціалу в системі публічної служби, зокрема його розгляду у широкому та вузькому значеннях. Визначено основні напрями кадрової політики, спрямовані на ефективне використання потенціалу працівників, підвищення їх професійної компетентності та мотивації. Зроблено висновок про визначальну роль кадрового потенціалу у досягненні стратегічних цілей організації та забезпеченні її сталого розвитку.

Ключові слова: кадровий потенціал, кадрова політика, персонал, людські ресурси, професійний розвиток, мотивація, публічна служба, ефективність діяльності, управління персоналом, конкурентоспроможність.

У сучасних умовах, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та частими соціально-економічними трансформаціями, забезпечення результативної діяльності організацій набуває ключового значення для підтримання їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності до довгострокового розвитку. Успішність функціонування значною мірою зумовлюється не лише матеріальними чи фінансовими ресурсами, а насамперед людським капіталом, який виступає основою створення успішної установи. Саме працівники формують інтелектуальний потенціал організації, забезпечують генерацію нових ідей, впровадження інновацій та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Їхні знання, компетенції, досвід, креативність і здатність до навчання визначають рівень адаптивності організації в умовах постійних викликів і ризиків. У цьому контексті кадровий потенціал постає як стратегічно важливий ресурс, що охоплює сукупність наявних і прихованих можливостей персоналу. Він впливає не лише на поточні результати діяльності, але й формує передумови для майбутнього зростання, інноваційного розвитку та зміцнення позицій організації в конкурентному середовищі. Ефективне управління кадровим потенціалом стає необхідною умовою забезпечення стабільності, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей установи [2].

Кадровий потенціал охоплює комплекс характеристик персоналу, зокрема рівень професійних знань, умінь і практичних навичок, набутий досвід, інтелектуальні можливості та творчі здібності працівників (рис. 1).

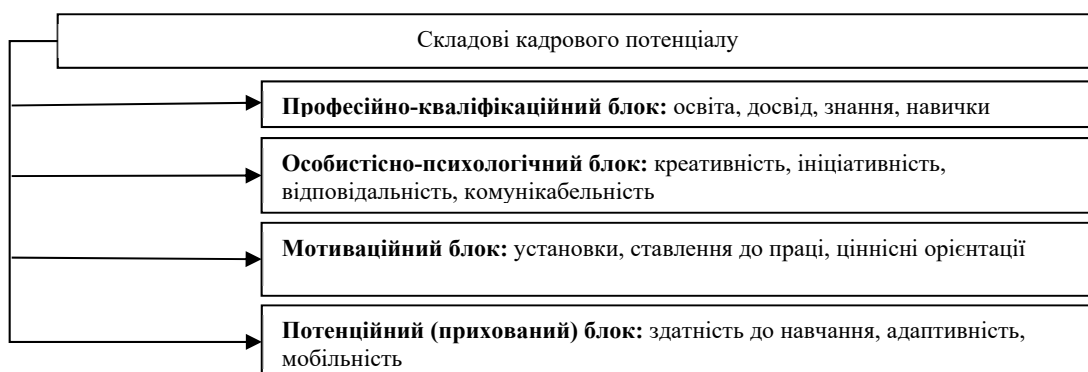


Рис. 1. Основні складові кадрового потенціалу.

Джерело: сформовано автором

Водночас він включає мотиваційні установки, морально-психологічні риси й соціальні якості, які визначають ставлення людини до праці та її поведінку в колективі. Вагомими складовими кадрового потенціалу є здатність працівників до постійного навчання, самовдосконалення та професійного розвитку, готовність опановувати нові знання й адаптуватися до змін. Не менш важливими є такі риси, як ініціативність, відповідальність, орієнтованість на досягнення результатів, комунікабельність і здатність до ефективної командної взаємодії. Саме гармонійне поєднання зазначених характеристик формує підґрунтя для результативної діяльності організації, сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує її гнучкість і стійкість в умовах сучасних викликів і трансформацій.

У теоретичному аспекті кадровий потенціал трактується як сукупність можливостей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності відповідно до цілей і завдань організації. Він включає як кількісні параметри (чисельність персоналу, його структура, вікові характеристики), так і якісні (рівень освіти, кваліфікації, професіоналізм, досвід, соціально-психологічний клімат у колективі, корпоративна культура) [3]. При цьому важливо підкреслити, що навіть за наявності сучасних технологій і сприятливих умов, без належно підготовленого та мотивованого персоналу досягнення високих результатів є практично неможливим.

Ефективна реалізація кадрової політики передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу. До них належать планування потреб у персоналі, відбір і найм працівників, їх адаптація, професійне навчання та підвищення кваліфікації, управління кар'єрним розвитком, застосування сучасних методів мотивації, а також створення належних умов праці [1]. Важливим завданням є формування такої робочої сили, яка поєднує високий рівень професійної підготовки з сильною внутрішньою мотивацією до досягнення цілей організації.

У наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до трактування сутності кадрового потенціалу, що зумовлює існування різноманітних концепцій і підходів до його визначення (табл. 1) [4; 5; 6].

Таблиця 1.

Основні підходи до трактування кадрового потенціалу

Підхід	Сутність	Акцент
Ресурсний	Сукупність працівників (фактичний склад).	Поточне виконання завдань, чисельність.
Результативний	Здатність персоналу забезпечувати досягнення цілей.	Ефективність, KPI, кінцевий результат.
Розвивальний	Система можливостей та прихованих резервів.	Професійне зростання, адаптивність, навчання.
Інституційний	Відповідність нормам та вимогам (для публічної служби).	Законність, етика, регламентованість функцій.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 5; 6]

Частина науковців ототожнює кадровий потенціал із фактичним складом персоналу організації, розглядаючи його як сукупність працівників, які забезпечують виконання поточних завдань. Інші підходи акцентують увагу не лише на кількісному складі, а й на здібностях, можливостях і прихованих резервах працівників, підкреслюючи їхню роль у забезпеченні розвитку організації або сфери діяльності (табл. 2).

Таблиця 2.

Специфіка кадрового потенціалу в різних сферах діяльності

Критерії порівняння	Кадровий потенціал підприємства	Кадровий потенціал публічної установи
Головна мета	Конкурентоспроможність, прибуток, додана вартість	Виконання державних функцій, надання державних послуг суспільству
Ключовий акцент	Інноваційність, гнучкість, ринкова адаптивність	Інституційна стабільність, законність, етика
Оцінка результату	KPI, частка ринку, фінансові показники	Суспільно значущі результати, ефективність управління
Регулювання	Корпоративні стандарти, трудове право	Нормативно-правові акти, регламенти, закон про державну службу тощо

Джерело: сформовано автором

Також кадровий потенціал інтерпретується як система кількісних і якісних характеристик персоналу, що визначають його спроможність до професійного зростання, інноваційної діяльності та адаптації до змін.

У більш широкому розумінні кадровий потенціал розглядається як ключовий людський ресурс підприємства, який перебуває у стані постійного розвитку та трансформації. Він має багатовимірний характер і охоплює не лише наявні, а й потенційні можливості працівників, включаючи їхні знання, компетенції, досвід, мотивацію та здатність до самореалізації. Саме ці приховані резерви персоналу формують основу для підвищення ефективності діяльності організації, забезпечують її інноваційний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [7].

На рівні національної економіки він трактується як інтегрована сукупність здібностей працівників, зайнятих у

виробництві, а також безробітних із відповідною освітою та кваліфікацією. Йдеться про їхні компетенції, творчі можливості та інші характеристики, які за умов належної мотивації й урахування економічних чинників забезпечують ефективну господарську діяльність і кадрову безпеку.

У науковій літературі кадровий потенціал підприємства визначається як комплексна кількісна й якісна характеристика персоналу як важливого ресурсу [7]. Вона охоплює як наявні, так і потенційні можливості працівників як єдиної системи (колективу), що можуть бути реалізовані для досягнення стратегічних цілей. До складу кадрового потенціалу входять рівень професійної підготовки, трудові, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також творчі здібності. Водночас він має властивість цілісності, що відрізняє його від простої суми характеристик окремих працівників.

Також кадровий потенціал можна розглядати і як систему кількісних та якісних показників кадрового ресурсу, що відображають не лише наявні, а й приховані резерви, які можуть бути використані в управлінні персоналом [7].

Крім того, кадровий потенціал охоплює різні характеристики персоналу: чисельність, структуру, фізичні й психологічні можливості, інтелектуальні та творчі здібності, рівень освіти, професійні навички, комунікаційні якості та ставлення до праці [7]. Загалом його визначають як сукупність кількісних і якісних параметрів працівників та службовців, зокрема їхньої освіти, кваліфікації, віку та професійних здібностей, які за відповідних умов забезпечують виконання роботи з максимальною ефективністю.

Узагальнюючи ці підходи, кадровий потенціал можна визначити як інтегровану систему наявних і прихованих ресурсів персоналу, які за певних умов можуть бути реалізовані для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг організації.

Щодо кадрового потенціалу публічної установи, то його прийнято розглядати як сукупність можливостей публічних службовців разом із інституційними характеристиками самої системи публічної служби, які забезпечують його формування, розвиток і реалізацію. Важливою ознакою такого потенціалу є його інституціональний характер, тобто відповідність нормам, принципам і вимогам функціонування публічної служби [1].

Поняття кадрового потенціалу публічної служби також трактується як узагальнена здатність наявного кадрового ресурсу службовців, що формується завдяки професійній освіті, досвіду та іншим ресурсам і реалізується у процесі їхньої трудової діяльності, спрямованої на виконання завдань і цілей держави та суспільства на певному етапі розвитку.

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування визначається як наявні та перспективні можливості персоналу у сфері публічної служби, які формуються в системі суспільно-професійних взаємовідносин. Він характеризується сукупністю кількісних і якісних параметрів, має певну структуру, є динамічним і здатний трансформуватися відповідно до змін середовища, забезпечуючи реалізацію державної та регіональної політики як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Крім того, кадровий потенціал можна розглядати як поєднання професійно-кваліфікаційних, трудових, психологічних і фізіологічних характеристик персоналу, спрямованих на досягнення максимально можливих результатів через ефективне управління кадрами як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації.

Водночас кадровий потенціал публічної служби інтерпретується як цілісна, відкрита та динамічна система, що охоплює сукупність здібностей і можливостей фахівців, необхідних для якісного виконання професійних функцій і реалізації завдань держави.

Щодо кадрового потенціалу публічної установи то, на нашу думку, він є сукупністю професійно-кваліфікованих, психологічних й трудових можливостей персоналу, що спрямовані на ефективне досягнення стратегічних цілей установи й виконання державних функцій.

Особливого значення набуває поняття кадрового потенціалу у сфері публічної служби. У широкому розумінні воно охоплює сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу органів державної влади, а також їхні реальні й потенційні можливості щодо ефективного виконання управлінських функцій і досягнення суспільно значущих результатів [1]. У вузькому розумінні кадровий потенціал розглядається як кадровий резерв і можливості заміщення посад, що забезпечують безперервність та стабільність функціонування державного апарату [4].

Таким чином, кадровий потенціал публічної служби можна трактувати як комплексну характеристику наявного кадрового складу та його прихованих можливостей, що включає здатність працівників до професійного розвитку, ефективного виконання службових обов'язків і реалізації управлінських рішень. Він відображає не лише поточний рівень розвитку персоналу, а й перспективи його зростання, здатність до інновацій, адаптації та самовдосконалення. Узагальнюючи, кадровий потенціал публічної установи є інтегральною категорією, що поєднує професійні, інтелектуальні, фізичні та особистісні якості працівників і визначає їхню здатність до продуктивної праці. Він виступає основою ефективного функціонування організації, оскільки саме від рівня розвитку людських ресурсів залежить успішність реалізації стратегічних цілей, ефективність управління та конкурентні позиції в сучасному середовищі.

References

1. Artemenko, N. (2012). *Upravlinnia profesionalizatsiiei kadrov derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formy, metody, tekhnologii* [Management of professionalization of personnel of the civil service of Ukraine: forms, methods, technologies]. Kyiv: DRIDU NADU [in Ukrainian].
2. Arkhypova, N., & Andriyash, V. (2025). Kadrovyi potentsial orhanizatsii: poniatiino-zmistovyi analiz [Human resources potential of the organization: conceptual and substantive analysis]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7510/7752> [in Ukrainian].
3. Bezsmertna, V. (2007). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of the human resources potential of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia: naukovopraktychnyi zhurnal – Economics and administration: scientific and practical journal*, 3, (pp. 48-53). Retrieved from: https://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf [in Ukrainian].
4. Bilorus, T. (2007). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of the human resources potential of the enterprise]. Irpin: NADPS Ukrainy. Retrieved from: <https://studylib.net/doc/25827924/bilorus-tv-strategichne-upravlinnia-kadrovim-potentsialom-pi> [in Ukrainian].
5. Hontiuk, V.A. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Competency approach in the system of management of the human resources of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Vinnytsia. Retrieved from: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/7558/7559> [in Ukrainian].
7. Ilyina, O.A. (2016). Systemno-kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpriemstva [System-competence approach to management of the development of the human resources of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 7, (pp. 72-77). Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/13.pdf [in Ukrainian].
8. Lysak, V.Yu., & Oliynyk, O.S. (2018). Aktualni problemy ta peredumovy formuvannia poniattia «kadrovyi potentsial» [Current problems and prerequisites for the formation of the concept of «human resource potential»]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 14, (pp. 709-715). Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.19

Oksana Malikina

HUMAN RESOURCES OF A PUBLIC INSTITUTION: CONCEPT AND ESSENCE

The theses reveal the essence and significance of human resources as a key factor in the effective functioning of organizations in the conditions of modern socio-economic transformations. The role of human resources in ensuring the competitiveness, stability and development of organizations is substantiated. Scientific approaches to the interpretation of the concept of «human resources» are summarized, it is defined as an integral set of quantitative and qualitative characteristics of personnel, including professional, intellectual, motivational and socio-psychological components. Special attention is paid to the features of the formation and development of human resources in the public service system, in particular its consideration in a broad and narrow sense. The main directions of human resources policy are determined, aimed at the effective use of the potential of employees, increasing their professional competence and motivation. A conclusion is drawn about the decisive role of human resources in achieving the strategic goals of the organization and ensuring its sustainable development.

Keywords: personnel potential, personnel policy, personnel, human resources, professional development, motivation, public service, performance efficiency, personnel management, competitiveness.

Відомості про автора / Information about the author

Оксана Малікіна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. Е-mail: oksi_mal@ukr.net, orcid: <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, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.20

Вікторія Андріяш

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В тезах розглянуто сутність та особливості державного регулювання у сфері охорони здоров'я в умовах трансформації ринкових відносин. Визначено основні підходи до трактування поняття державного регулювання, охарактеризовано його інституційну та правову складові. Обґрунтовано мету, завдання та ключові функції державного регулювання, зокрема інформаційну, ресурсну, інноваційну та контрольну. Особливу увагу приділено ролі децентралізації, необхідності поєднання державних і ринкових механізмів, а також орієнтації сучасної політики на управління за результатами. Зроблено висновок про важливість ефективного державного впливу для забезпечення якості медичних послуг і покращення стану здоров'я населення.

Ключові слова: державне регулювання, охорона здоров'я, медичні послуги, державна політика, децентралізація, фінансування охорони здоров'я, якість медичної допомоги, інновації, управління за результатами.

Зважаючи на посилення особливостей розвитку ринкових взаємовідносин відбувається глибока й багатовимірна трансформація системи державного регулювання сфери охорони здоров'я. На сьогодні вказана сфера здебільшого розглядається не лише в якості важливої складової національної економіки, але й одного із ключових елементів забезпечення соціальної стабільності й національної безпеки сучасної держави. Варто вказати, що за умов ринкових взаємовідносин провідну роль відіграють механізми саморегулювання економічних процесів, в першу чергу взаємодії попиту й пропозиції. Саме вони визначають формування цін на відповідні медичні послуги, їх доступність, обсяги надання, поведінкові моделі всіх учасників ринку, починаючи від постачальників медичних послуг й до безпосередньо пацієнтів. Водночас сфера охорони здоров'я має цілу низку специфічних особливостей, які суттєво відрізняють її від інших сфер економіки. В першу чергу мова йде про високий рівень соціальної значущості медичних послуг, значну інформаційну асиметрію між медичними працівниками й пацієнтами, обмежену здатність споживачів медичних послуг повною мірою здійснювати раціональний вибір, а також про невідкладний й часто непередбачуваний характер медичної допомоги. Як наслідок вказані фактори обумовлюють наявність суттєвих негативних тенденцій на ринку, за яких механізми вільного ринку просто не спроможні забезпечувати необхідний оптимальний розподіл ресурсів. Саме тому наявні класичні ринкові інструменти у сфері охорони здоров'я працюють певною мірою обмежено й потребують постійного доповнення з боку держави. Також роль державного регулювання за таких обставин об'єктивно посилюється й полягає у гарантуванні соціальної справедливості, рівного доступу населення до медичних послуг, а також у забезпеченні їх належної якості й безпеки [2].

У вказаному контексті особливої уваги набуває проблема щодо пошуку ефективного балансу між відповідними ринковими механізмами й державним втручанням в процеси функціонування сфери охорони здоров'я. Саме встановлення й дотримання вказаного балансу для будь-якої моделі сфери охорони здоров'я є передумовою оптимального поєднання економічної ефективності й соціальної орієнтації (табл. 1).

Таблиця 1.

Ринкові механізми та державне регулювання

Характеристика	Ринкові механізми (Саморегуляція)	Державне регулювання (Корекція вад)
Рушійна сила	Взаємодія попиту та пропозиції, конкуренція.	Нормативно-правові акти, стандарти, стратегії.
Об'єкт впливу	Ціни на послуги, обсяги послуг, поведінка суб'єктів.	Якість, доступність, соціальна справедливість.
Ринкові вади	Інформаційна асиметрія, обмежена раціональність вибору.	Ліквідація інформаційного вакууму, захист прав пацієнта.
Мета	Економічна ефективність та прибуток.	Громадське здоров'я, мінімізація соціальної нерівності.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 4]

Трансформаційні процеси в сфері охорони здоров'я вирізняються складною, багаторівневою структурою та охоплюють усі рівні управління – від державного до регіонального і місцевого. Одним із ключових напрямів

реформування виступає децентралізація, яка передбачає передачу значної частини повноважень і відповідальності органам місцевого самоврядування. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності управлінських рішень, дає змогу оперативніше реагувати на актуальні потреби населення, враховувати специфіку соціально-економічного розвитку окремих територій і ефективніше розподіляти наявні ресурси. Зокрема, на місцевий рівень поступово передаються функції управління закладами охорони здоров'я, здійснення контролю за якістю надання медичних послуг, стратегічного планування розвитку мережі медичних установ, а також розподілу бюджетних і позабюджетних фінансових ресурсів. Це створює передумови для більш раціонального використання коштів і підвищення доступності медичної допомоги для населення. Водночас процес децентралізації потребує виваженого підходу, оскільки надмірна передача повноважень на місця може спричинити дисбаланс у розвитку регіонів, поглиблення територіальних нерівностей і відмінностей у якості надання послуг. У зв'язку з цим важливим залишається збереження певного рівня централізованого управління, яке забезпечує дотримання єдиних стандартів, нормативів і соціальних гарантій, а також здійснює координацію та контроль за функціонуванням системи в цілому [2].

Державне регулювання у сфері охорони здоров'я реалізується через систему нормативно-правових, організаційних та економічних інструментів, зокрема:

- нормативно-правові інструменти спрямовані на встановлення відповідних загальноприйнятих правил, стандартів й правових засад функціонування сфери охорони здоров'я. Першоосновою вказаних інструментів є Конституція України (ст. 49), закони («основи законодавства України про охорону здоров'я», «Про систему громадського здоров'я» тощо) й відповідні галузеві стандарти;
- організаційні інструменти здійснюють забезпечення управління й контроль в сфері охорони здоров'я, включно з питаннями ліцензування медичної практики, акредитацію закладів охорони здоров'я, сертифікацію медичних працівників, кадровий менеджмент тощо;
- економічні інструменти, які спрямовані на належне фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я, зокрема за допомогою державного фінансування, формування бюджетів, реалізацію програм медичних гарантій, систему тарифів на медичні послуги тощо.

Вказаний комплекс інструментів дозволяє державі суттєво впливати на рівень доступності якості й ефективності медичної допомоги. Крім того вказаний комплекс передбачає формування й реалізацію обов'язкових стандартів надання медичної допомоги, ліцензування та акредитацію медичних закладів, регулювання цін на окремі види послуг і лікарських засобів, а також створення механізмів контролю якості та безпеки медичної діяльності [1]. Крім того, держава формує стратегічні напрями розвитку сфери охорони здоров'я, розробляє та впроваджує цільові програми, забезпечує фінансування суспільно важливих медичних послуг і здійснює нагляд за дотриманням законодавства.

Можемо вважати, що державне регулювання сфери охорони здоров'я – є діяльністю держави в особі її відповідних органів, що спрямована на стабілізацію й розвиток сфери охорони здоров'я, забезпечення публічних інтересів, захист прав громадян на медичну допомогу й контроль за рівнем якості послуг за допомогою використання адміністративних, правових та економічних механізмів. Варто вказати, що окремі дослідники пропонують більш розгорнуте та комплексне розуміння державного регулювання у сфері охорони здоров'я. На їх думку, воно охоплює встановлення чітких правил і процедур здійснення медичної діяльності, зокрема щодо надання медичної допомоги, а також визначення відповідальності за їх недотримання [6]. Крім того, таке регулювання передбачає системний вплив держави та її інституцій на функціонування органів управління і закладів охорони здоров'я. Важливо, що державне регулювання має ґрунтуватися на законодавчо визначеній стратегії суспільного розвитку, реалізовуватися через відповідні державні медичні програми, базуватися на впровадженні єдиних медичних стандартів і забезпечуватися дієвими механізмами їх обов'язкового виконання. Не менш суттєвими складовими є ефективний державний контроль, а також застосування адміністративно-правових заходів примусу у випадках порушення встановлених норм.

На думку інших дослідників, ключовим завданням держави є забезпечення соціальної спрямованості економічних трансформацій у сфері охорони здоров'я [6]. Ідеться про те, що будь-які ринкові чи структурні зміни повинні насамперед відповідати інтересам населення та сприяти підвищенню рівня соціального захисту. На їх думку, механізм державного регулювання має бути не лише економічно обґрунтованим, а й містити комплекс соціально орієнтованих методів та інструментів. До таких належать державні соціальні програми і гарантії, система соціального страхування, а також інформаційна підтримка населення через проведення освітніх заходів, семінарів і консультацій. Важливою складовою є також активне залучення громадян до процесів управління галуззю, формування партнерських відносин між виробниками та споживачами медичних послуг, що передбачає взаємну відповідальність сторін. Окрім цього, значну роль відіграють заходи, спрямовані на соціальну адаптацію та реабілітацію населення, а також загальний соціальний розвиток. У сукупності такі підходи забезпечують більш збалансоване функціонування системи охорони здоров'я, поєднуючи економічну ефективність із соціальною справедливістю.

Варто підтримати позицію окремих дослідників, які розглядають концепцію державного регулювання сфери охорони здоров'я в Україні як таку, що чітко окреслює її мету та ключові завдання [6]. Особливістю цього підходу є визначення пріоритетних напрямів регулювання із опорою на кластерний підхід. Йдеться про застосування комплексу інструментів державного впливу, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування національного кластера

охорони здоров'я через активізацію взаємодії між його учасниками – суб'єктами господарювання, які діють на взаємопов'язаних ринках медичної сфери. Саме така взаємодія розглядається як основа для досягнення очікуваних результатів державної політики у галузі. Варто вказати, що забезпечення національної безпеки у сфері охорони здоров'я вимагає подальшого вдосконалення інструментарію державного регулювання з урахуванням необхідності підтримки ефективного функціонування зазначеного кластера. Це, своєю чергою, створює передумови для повнішої реалізації потенціалу галузі та забезпечення сталого розвитку соціально-економічних відносин на всіх взаємопов'язаних ринках охорони здоров'я [6].

Як наголошують окремі дослідники, одним із провідних напрямів державної політики у сфері охорони здоров'я має стати вдосконалення існуючої системи фінансового забезпечення галузі поряд із пошуком і залученням нових джерел фінансування. Зокрема, йдеться про розвиток добровільного медичного страхування та діяльності лікарняних кас. Розширення фінансової бази сприятиме зміцненню всієї системи медичного страхування та підвищенню її ефективності [6].

Разом із тим, за висновками більшості науковців, сучасний інструментарій державного регулювання сфери охорони здоров'я в Україні має фрагментарний характер [6]. Це свідчить про відсутність цілісного підходу до регулювання всіх взаємопов'язаних ринків галузі, що ускладнює формування повноцінних ринкових відносин і знижує результативність реформ у системі охорони здоров'я. У зв'язку з цим постає нагальна потреба в його комплексному вдосконаленні.

На нашу думку, в широкому розумінні державне регулювання охорони здоров'я можна визначити як цілісну систему заходів, спрямованих на формування сприятливого середовища для функціонування галузі, забезпечення її стабільності та розвитку з урахуванням ринкових принципів. Його структура включає інституційну складову – систему органів державної влади, місцевого самоврядування та інших учасників, що реалізують політику у сфері охорони здоров'я, – та правову складову, представлену сукупністю законів, підзаконних актів і стандартів, які регламентують діяльність галузі. Важливим елементом також є фінансово-економічний механізм, що визначає джерела, форми та інструменти фінансування медичних послуг [5].

Головною метою державного регулювання є забезпечення високого рівня громадського здоров'я, підвищення якості та доступності медичної допомоги, а також зниження соціальної нерівності у сфері охорони здоров'я. Для досягнення цієї мети держава вирішує широкий спектр завдань, серед яких:

- формування сприятливих умов для діяльності медичних закладів усіх форм власності;
- забезпечення ефективного контролю якості медичних послуг і безпеки пацієнтів;
- удосконалення нормативно-правової бази;
- реалізація демографічної та соціальної політики;
- гарантування рівного доступу до медичної допомоги незалежно від місця проживання чи рівня доходів;
- підтримання санітарно-епідеміологічного благополуччя;
- розвиток багатоканальної системи фінансування (зокрема поєднання бюджетних коштів, страхових внесків і приватних інвестицій);
- популяризація здорового способу життя та профілактики захворювань;
- стимулювання розвитку медичної та фармацевтичної промисловості;
- підтримка наукових досліджень, інновацій і цифровізації галузі;
- забезпечення підготовки та безперервного професійного розвитку медичних кадрів [3; 4].

Функціонально державне регулювання охоплює низку взаємопов'язаних напрямів. Інформаційна функція полягає у зборі, обробці, аналізі та поширенні достовірної інформації про стан здоров'я населення і функціонування системи охорони здоров'я. Ресурсна функція передбачає ефективне управління фінансовими, кадровими, матеріально-технічними та інфраструктурними ресурсами. Інноваційна функція спрямована на стимулювання впровадження новітніх медичних технологій, розвитку телемедицини, цифрових рішень та сучасних методів лікування. Контрольна функція забезпечує моніторинг якості медичних послуг, оцінку ефективності управлінських рішень і дотримання встановлених стандартів. Додатково можна виокремити координаційну функцію, що забезпечує узгодженість дій між різними суб'єктами системи, та соціальну функцію, спрямовану на захист прав пацієнтів [4; 5].

Сучасна державна політика у сфері охорони здоров'я формується в умовах постійних змін і викликів, зокрема адміністративних реформ, бюджетних обмежень і глобальних криз. Вона дедалі більше орієнтується на принципи результативності та ефективності, передбачаючи перехід від моделі фінансування витрат до моделі фінансування результатів, де ключовими є показники якості, доступності та ефективності медичних послуг. Особливої актуальності це набуває в умовах пандемій, воєнних конфліктів та інших надзвичайних ситуацій, які створюють додаткове навантаження на систему охорони здоров'я та вимагають швидкого прийняття управлінських рішень [1; 3].

Таким чином, державне регулювання у сфері охорони здоров'я є складною, багатокomпонентною системою, що поєднує інституційні, правові, економічні та організаційні інструменти впливу. Воно має забезпечувати ефективну взаємодію держави і ринку, сприяти раціональному використанню ресурсів, стимулювати інноваційний розвиток галузі та підвищувати якість медичних послуг. У кінцевому підсумку саме ефективність державного регулювання

визначає рівень здоров'я населення, соціальну стабільність і довгостроковий соціально-економічний розвиток держави.

References

1. Borshch, V.I. (2020). *Suchasna paradyhma derzhavnoho rehuliuвання systemy upravlinnia u sferi okhorony zdorovia* [Modern paradigm of state regulation of the health care management system]. Riga, Latvia : «Baltija Publishing». Retrieved from: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/13855/Borshch.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-4> [in Ukrainian].
2. Malikina, O., Poliakova, O., & Andriiash, V. (2019). Mizhnarodnyi dosvid finansuvannya reform u sferi okhorony zdorovia [International experience in financing reforms in the health care sector]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 5, (pp. 474-492). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/140/105>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2019.05.01> [in Ukrainian].
3. Nadiuk, Z.O. (2009). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання rynku medychnykh posluh v Ukraini [Mechanisms of state regulation of the medical services market in Ukraine]. *Doctor's thesis*. Zaporizhzhia [in Ukrainian].
4. Rydzal, Yu.M. (2020). Derzhavne rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku sfery okhorony zdorovia Ukrainy [State regulation of innovative development of the health care sector of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Chernihiv. Retrieved from: <https://ir.stu.cn.ua/items/935fa87b-50d2-4ffa-8a1c-8cd6b39776dc/request-a-copy?bitstream=6210b6c4-374d-4afc-a818-0acd44fc726d> [in Ukrainian].
5. Yemelyanov, V., & Shabilyanova, I. (2025). Theoretical bases of state regulation in the sphere of healthcare. Proceedings from MACMHS '25: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Suchasni aspekty kryzovoho menedzhmentu ta rozvytku systemy okhorony zdorovia» – The All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Modern aspects of crisis management and healthcare system development». (pp. 144-147). Poltava: PDMU. Retrieved from: <https://repository.pdmu.edu.ua/handle/123456789/27425> [in English].
6. Ryabets, D.M. (2018). Derzhavne rehuliuвання sfery okhorony zdorovia: pryntsypy, mekhanizm ta instrumenty [State regulation of health care: principles, mechanism and tools]. *Ekonomichni horyzonty – Economies' Horizons*, 4(7). Retrieved from: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/212757/212805>. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.212757](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.212757) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.20

Viktoriia Andriiash

FEATURES OF STATE REGULATION IN THE SPHERE OF HEALTH CARE

The theses consider the essence and features of state regulation in the field of healthcare in the context of the transformation of market relations. The main approaches to interpreting the concept of state regulation are determined, its institutional and legal components are characterized. The goal, objectives and key functions of state regulation are substantiated, in particular information, resource, innovation and control. Special attention is paid to the role of decentralization, the need to combine state and market mechanisms, as well as the orientation of modern policy towards results-based management. The conclusion is made about the importance of effective state influence in ensuring the quality of medical services and improving the health of the population.

Keywords: state regulation, healthcare, medical services, state policy, decentralization, healthcare financing, quality of medical care, innovation, results-based management.

Відомості про автора / Information about the author

Вікторія Андріяш, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

ПОНЯТТЯ ТОЛЕРАНТНІСТЬ І ПОЛІТКОРЕКТНІСТЬ У КАТЕГОРІАЛЬНОМУ АПАРАТІ НАУКИ

У тезах здійснено теоретичний аналіз понять «толерантність і політкоректність» як складових категоріального апарату гуманітарних наук. Визначено зміст цих категорій, їхні спільні та відмінні риси, розкрито значення для формування гуманістичного типу соціальних відносин і демократичної культури спілкування. Особливу увагу приділено функціональному зв'язку толерантності та політкоректності у сфері публічного управління, політичної комунікації та освітнього простору.

Доведено, що категорії «толерантність і політкоректність» відображають моральні та комунікативні основи демократичного суспільства. Обґрунтовано, що толерантність є ціннісним орієнтиром, фундаментом внутрішньої культури, поваги до різноманітності, а політкоректність є практичним інструментом реалізації демократичних цінностей, зовнішньою, практичною формою вираження толерантності.

Зазначено, що у категоріальному апараті гуманітарної науки ці поняття мають міждисциплінарний характер, тому що виконують інтеграційну функцію між філософією, соціологією, політологією, етикою та наукою державного управління. Зроблено висновок про необхідність інтеграції цих понять у сучасний науковий дискурс як базових ціннісних орієнтирів розвитку громадянського суспільства. Їх впровадження в Україні в усіх сферах суспільного життя представлено як вирішальна умова європейської інтеграції та побудови відповідальної, відкритої та інклюзивної держави.

Ключові слова: толерантність, політкоректність, категоріальний апарат, соціальна філософія, політична комунікація, етика комунікації, гуманістичні цінності, публічне управління.

В умовах євроінтеграції України та розширення міжнародних комунікацій важливого значення набуває проблема культури спілкування та взаємовідносин. Міжнародна співпраця та взаємодія пов'язані з такими явищами як толерантність та політкоректність. По-перше, тому, що в європейських країнах діють чіткі стандарти толерантної комунікації в державному управлінні (наприклад, «Директива про расову рівність (2000/43/ЄС)» забороняє дискримінацію за расовими або етнічними ознаками в таких сферах, як працевлаштування, освіта, доступ до товарів і послуг; «Директива про рівне ставлення у сфері зайнятості (2000/78/ЄС)» забороняє дискримінацію за ознаками віку, інвалідності, сексуальної орієнтації, релігії та переконань у сфері зайнятості та професійної діяльності; «Директива про рівне ставлення до чоловіків і жінок 2006/54/ЄС» забороняє дискримінацію за статтю та забезпечує рівні можливості для чоловіків і жінок у сфері зайнятості, професійної освіти та кар'єрного зростання) [8]. (Наприклад, у Великобританії існує «Закон про рівність 2010 року», що забороняє дискримінацію в таких сферах, як працевлаштування, освіта, послуги та публічні функції, чим забезпечує захист від дискримінації за ознаками: вік, інвалідність, стать, раса та релігія) [10]. По-друге, в умовах демократизації українського суспільства публічне управління виходить за межі адміністративно-правової сфери та перетворюється на систему постійної комунікації держави з громадянами. По-третє, ефективність взаємодії між владою і громадянами залежить не лише від якості прийнятих рішень, але й від принципів толерантності і політкоректності, які лежать в основі діяльності публічних інституцій.

Розвиток толерантної культури в публічному управлінні України є процесом формування поваги, емпатії та прийняття різноманітності, основою професійної етики, складовою якої є принципи європейської гуманістичної культури. Для України впровадження цих принципів посилюється в умовах реформи децентралізації, реформи державної служби, діджиталізації публічного управління та орієнтації на європейські стандарти. Водночас існують виклики – низький рівень етичної культури, формалізм у дотриманні стандартів поведінки, недостатня підготовка кадрів у сфері комунікації.

Все це поширює увагу вчених соціально-гуманітарних наук до категорій толерантності та політкоректності, що відображають етичні та ціннісні орієнтири суспільства. Саме тому поняття «толерантність і політкоректність» мають важливе значення як інструменти гуманізації суспільних відносин, збереження соціальної стабільності та формування

культури спілкування на принципі взаємоповаги співрозмовників.

У науковому дискурсі ці поняття розглядаються як складові комунікативної етики, як соціальні принципи, що регулюють поведінку індивідів і груп у багатоманітному світі. Реалізація норм «толерантності» та «політкоректності» створює умови для більш вільного пересування представників різних рас, етносів, релігій і культур із властивими їм ідеями, концепціями й ідеологіями. За таких умов гостро постає прагматичне питання - визначити їх роль в світовому суспільстві та в категоріальному апараті науки.

Процеси демократизації суспільства та розбудови ефективної системи публічного управління потребують нових підходів до взаємодії між владою та населенням, що спрямовані на побудову взаємовідносин між державою і суспільством, заснованих на довірі, взаємоповазі, відкритості та недискримінації. Формування системи публічного управління, «при якій державні службовці ставляться до громадян як до клієнтів, надаючи послуги, які ті хочуть отримати, подібно тому, як приватні підприємства обслуговують своїх споживачів» [2]. Нова форма публічного управління орієнтується на визнання та залучення різних соціальних груп до процесів прийняття рішень і реалізації державної політики. Органи публічного управління при вирішенні спільних публічних справ спираються на ініціативу громадян й їхню самостійність, тому що основу публічного управління становлять такі демократичні принципи: рівність прав і можливостей; прозорість і підзвітність влади; відсутність дискримінації; цінування різноманіття; діалог і партнерство держави з громадськістю.

В публічному дискурсі України починають використовуватись поняття «толерантність» та «політкоректність». Звертаючись до досвіду США, країн ЄС, поняття «толерантність» та «політкоректність» почали розглядатись як механізми взаєморозуміння та позитивної взаємодії між представниками різних народів, як ціннісні орієнтири, що забезпечують етичну комунікацію, підтримку соціальної гармонії та ефективне прийняття рішень у публічному секторі.

В умовах євроінтеграційного курсу України питання захисту прав людини та ліквідації дискримінації набувають особливої актуальності. Тим більше в світовому співтоваристві вже прийнятий ряд документів, які спрямовані на захист фундаментальних прав та свобод незалежно від раси, статі, національності чи будь-яких інших ознак. Так, «Загальна Декларація прав людини» (1948 р.) виступає проти дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії тощо (Ст. 2, 5) [8]. Прийнята в 1963 році «Декларація ООН про ліквідацію всіх форм расової дискримінації» засуджує расизм і дискримінацію, зобов'язуючи держав-учасниць забезпечувати рівність прав та відмовитись від расової дискримінації у всіх її формах [8]. В 1992 році приймається «Договір о створенні Європейського Союзу», в якому толерантність вперше була визнана однією з базових цінностей поряд з плюралізмом, недискримінацією, справедливістю, солідарністю і рівністю між жінками та чоловіками.

В 1995 році ЮНЕСКО приймає «Декларацію принципів толерантності» (підписана 185 державами-членами ЮНЕСКО). В Декларації толерантність розглядається як: «поважання, сприйняття та розуміння багатого різноманіття культур нашого світу, форм самовираження та самовиявлення людської особистості». Також підкреслено, що толерантність «не тільки моральний обов'язок, а й політична та правова потреба. Толерантність – це те, що уможливує досягнення миру, сприяє переходу від культури війни до культури миру» [4].

Розуміння «толерантності» та «політкоректності» поступово розширюється, збагачується, виходить із вузької площини суто наукового, культурного феномену, торкається цілого блоку політичних, ідеологічних, соціальних, морально-етичних питань.

Розглянемо більш докладніше зміст вказаних понять. Так, поняття толерантність (від лат. *tolerantia* – терпіння, витривалість), політкоректність (англ. *political correctness* – ввічливість, тактовність) в науці розглядають як ціннісні установки, що ґрунтуються на визнанні права кожної людини на її відмінність від іншої й передбачають не лише пасивне терпіння, ввічливу поведінку, але й активну готовність людей до діалогу, компромісу, взаєморозуміння.

Зрозуміло, що до сучасного тлумачення й розуміння поняття «толерантність» - «терпимість до чийось поглядів, поведінки», а «політкоректність» - «стиль поведінки, що відповідає встановленим правилам мовлення, які представники влади використовують з метою усунення словесної дискримінації та негативних стереотипів», сучасному суспільству потрібно було пройти довгий час [1].

Поняття «толерантність» зародилося в епоху античності як протипава насильству й ворожнечі, як терпимість до інших. У Середньовіччі в релігійному середовищі тлумачилось як любов до ближнього, тобто віротерпимість. В епоху Нового часу толерантність, як принцип, сприяла розвитку соціальних інститутів, ціннісних систем та соціально значущих відносин. Лише в Загальній Декларації прав людини, прийнятої 10 грудня 1948 року, толерантність була проголошена як умова миру між народами, ставши з розвитком ліберальної ідеології, громадянського суспільства, ринкових відносин, провідною соціальною цінністю XXI століття [12]. Декларація принципів толерантності ЮНЕСКО (1995 р.) визнала, що на цих принципах «засноване визнання універсальних прав і свобод людини».

У «Сучасному словнику іншомовних слів» термін «толерантність» тлумачиться як «терпіння, стійкість, витривалість, поблажливість до будь-чого, здатність переносити несприятливий вплив» [9]. Це дає нам можливість зробити висновок, що змістом поняття «толерантності» є побудова доброзичливого ставлення до індивідуальних та групових відмінностей (релігійних, етнічних, культурних, цивілізаційних), тобто терпимість до різних думок, що

існують в суспільстві. По суті – це норма поведінки, співіснування членів суспільства.

Поняття коректності (від лат. *correctus* – правильний, точний) – це форма соціальної поведінки, що ґрунтується на принципах ввічливості, етичності й поваги до співрозмовника. Поняття політична коректність (англ. *political correctness*) виникло як соціокультурна реакція на дискримінацію та мову ворожнечі.

Політкоректність виникла «в США як поняття-лозунг, що демонструє ліберальне спрямування американської політики», як «мовлення, що декодується знаками антирасизму, екологізму, толерантного ставлення до національних та сексуальних меншин, боротьби проти СНІДу» [7].

На нашу думку, концепція політичної коректності виникла як реакція на дискримінацію та нерівність у суспільстві, тому що торкалась соціально-резонансних суспільних тем, таких як расова, етнічна, релігійна приналежність, гендерна ідентичність і сексуальна орієнтація, ставши мовно-поведінковою нормою, що забороняє використання образливих виразів та дій.

У ХХ столітті політкоректність як соціокультурне явище, як елемент боротьби за громадянські права, рівність і протидію дискримінації, охопила всю західну цивілізацію, став універсальним етичним принципом публічного спілкування. Європейський Союз проголосив своїми цінностями повагу до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства закону, захисту прав людини, включаючи осіб, що належать до меншин. В Договорі о Європейському Союзі 1992р. базовими цінностями поряд з плюралізмом, справедливістю, солідарністю, рівністю між жінками та чоловіками, були визнані толерантність і недискримінація (політкоректність).

Отже, принципи толерантності та політкоректності набули правового оформлення в правовій концепції [11]. Погоджуємось з дослідниками, що «політкоректність, як і демократія визрівають через реальний досвід людей, їх зацікавленості в правовому оформленні». А тому є наслідком демократизації суспільства [5].

У науковому вимірі політкоректність визначають як «мовне та лінгвокультурне явище» [6], як «практику прямої або опосередкованої заборони на вживання слів і виразів, що вважаються образливими для певних соціальних груп» [3], комунікативну, мовленнєво-поведінкову норму, що спрямована на недопущення образливих, принизливих або дискримінаційних висловлювань щодо певних соціальних груп.

Отже, політкоректність функціонує на перетині етики, лінгвістики, соціології та політології, оскільки охоплює як мовні, так і поведінкові аспекти взаємодії. У сучасному розумінні це не лише мова, а й ідеологія рівності, що формує культуру взаємоповаги у публічному просторі.

Для державного управління політкоректність виступає інструментом комунікативної справедливості, який підвищує рівень довіри до влади та сприяє соціальній інтеграції. А толерантність розуміється як активне ставлення до інших, тому що ґрунтується на визнанні універсальних прав людини, плюралізму й демократії.

У цьому контексті ефективної взаємодії державної влади з громадськістю принципи толерантності та політкоректності постають як ключові чинники підвищення якості публічної комунікації, запобігання конфліктам та забезпечення соціальної єдності.

Аналізуючи співвідношення понять «толерантність» і «політкоректність», потрібно заявити, що хоча обидва поняття мають спільну гуманістичну основу між ними існують певні відмінності (табл. 1).

Таблиця 1.

Співвідношення понять «толерантність» і «політкоректність»

Ознака	Толерантність	Політкоректність
Сутність	Етична якість особистості, установка на прийняття іншого	Норма соціально прийнятної поведінки та мовлення
Рівень прояву	Внутрішній (ціннісно-світоглядний)	Зовнішній (комунікативно-поведінковий)
Мета	Збереження злагодності через взаєморозуміння	Запобігання дискримінації й конфліктам
Сфера застосування	Соціальна філософія, етика, педагогіка	Лінгвістика, соціологія, політична наука, державне управління

Джерело: сформовано автором

Розглядаючи сутність, рівень прояву, мету й сферу застосування понять «толерантність» та «політкоректність» (табл. 1) можна зробити висновок, що толерантність є ціннісною основою, а політкоректність – практичним механізмом її реалізації в процесі управлінської взаємодії. Її роль у практиці державної служби проявляється через: етичні стандарти поведінки державних службовців; дотримання принципів рівності, недискримінації; забезпечення відкритості й прозорості управлінських процедур; виражену, нейтральну, поважну мову офіційних комунікацій.

Розвиток толерантної культури в публічному управлінні сприяє підвищенню довіри до органів влади, зниженню соціальної напруги та запобігання конфліктам між владою і громадськістю. Коректність у публічній комунікації (виступи, документи, заяви, соціальні мережі) формує імідж держави як цивілізованого й відкритого суб'єкта. Тому зацікавленість влади у визнанні доктрини (ідеології) політкоректності реалізується через нормативно-правові акти і готовності громадян діяти відповідно встановлених правил та правових норм. [5]. До механізмів впровадження принципів коректності й толерантності можна віднести (рис. 1).

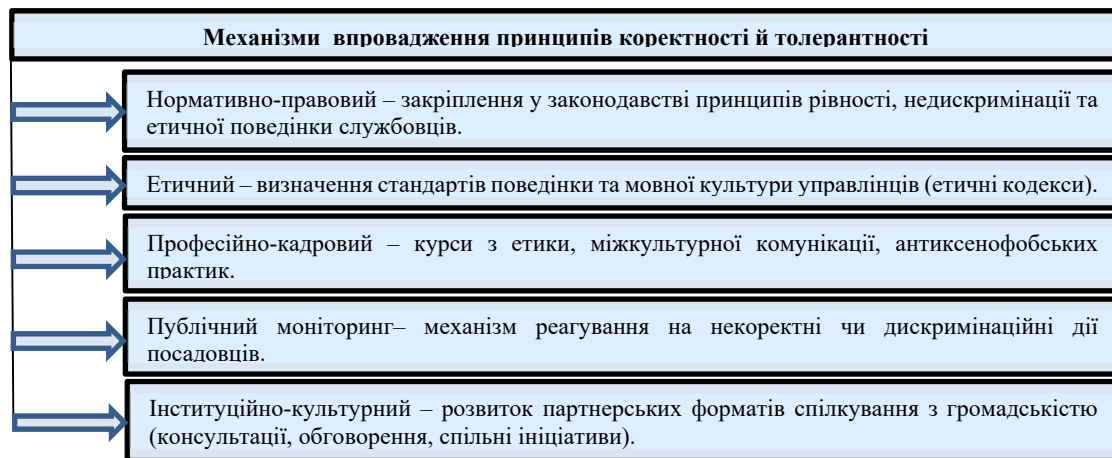


Рис. 1. Механізми впровадження принципів коректності й толерантності.

Джерело: сформовано автором

Саме тому в публічному управлінні категорії «толерантність, «політкоректність» виконують функції етико-комунікативних принципів, що визначають якість взаємодії між владою і громадянами. Толерантність формує готовність влади до діалогу з різними групами населення, а політкоректність забезпечує мовну та поведінкову культуру комунікації. Запровадження понять «толерантність» та «політкоректність» в публічному управлінні дозволяє, по-перше, розвивати інклюзивну публічну політику; по-друге, сприяє запобіганню конфліктам, дискримінації та формуванню демократичного публічного дискурсу, що підвищує довіру до державних інституцій.

Підсумовуючи, варто зазначити, що категорії «толерантність і політкоректність» відображають моральні та комунікативні основи демократичного суспільства. Толерантність виступає ціннісним орієнтиром, фундаментом внутрішньої культури, поваги до різноманітності. Тоді як політкоректність є практичним інструментом реалізації демократичних цінностей, зовнішньою, практичною формою вираження толерантності.

У категоріальному апараті науки ці поняття мають міждисциплінарний характер, тому що виконують інтеграційну функцію між філософією, соціологією, політологією, етикою та наукою державного управління.

Запровадження толерантності та політкоректності в суспільному житті України сприяє підвищенню довіри до органів влади, зниженню соціальної напруги в суспільстві та є важливою умовою європейської інтеграції та побудови відповідальної, відкритої й інклюзивної держави.

Подальшого вивчення потребує дослідження феномену політкоректності й толерантності у публічному управлінні та механізми їх запровадження в практику державних інституцій.

References

- Andriiash, V.I., & Yevtushenko, N.O. (2022). Evfemizmy v publicnomu dyskursi – mekhanizm politkorektnoi movnoi povedinky [Euphemisms in public discourse are a mechanism of politically correct language behavior]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific works of the International Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 2(62), (pp. 7-15). Retrieved from: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2128/2627>. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-1) [in Ukrainian].
- Andriiash, V.I., & Yevtushenko, O.N. (2018). Poniattia «publichnoho upravlinnia» u vitchyznianomu naukovomu dyskursi. [The concept of «public administration» in domestic scientific discourse]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 1, (pp. 51-65). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/50/50>. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.01> [in Ukrainian].
- Bondarenko, O., & Butkevych, M. (2015). *Mova vorozhnechi ta ZMI: mizhnarodni standarty ta pidkhody [Hate speech and the media: international standards and approaches]*. Kyiv: Proiekt «Bez Kordoniv» HO «Tsentr «Sotsialna Diia» [in Ukrainian].
- Deklaratsiia pryntsyviv tolerantnosti [Declaration of Principles of Tolerance]. (n.d.). *don.kyivcity.gov.ua*. Retrieved from: <https://don.kyivcity.gov.ua/files/2014/2/10/Deklaracija-tolerantnosti.pdf>. [in Ukrainian].
- Yevtushenko, N.O. (2025). Doktryna politkorektnosti ta yii rol v publicnomu upravlinni suchasnoho suspilstva [The doctrine of political correctness and its role in public administration in modern society]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 27, (pp. 107-125). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/472/441>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.05> [in Ukrainian].

6. Zadoiana, L.M. (2023). Politkorektnist yak komunikativna katehoriia profesiinoho spilkuvannia [Political correctness as a communicative category of professional communication]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Filolohiia. Zhurnalistyka – Scientific Notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Philology. Journalism*, (Vol. 34), (73), 3, (pp. 19-23). Retrieved from: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/4.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.3/04> [in Ukrainian].
7. Kaptiurova, O.V. (2013). Realizatsiia kontseptu «politychna korektnist» v mas-mediinomu dyskursi [Implementation of the concept of «political correctness» in mass media discourse]. *Movni i kontseptualni kartyny svitu – Language and conceptual pictures of the world*, 43 (2), (pp. 137-146). Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mikks_2013_43\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mikks_2013_43(2)_23) [in Ukrainian].
8. Posibnyk z yevropeiskoho antydyskryminatsiinoho prava [Handbook on European anti-discrimination law]. (n.d.). (2013). *fra.europa.eu*. Retrieved from: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_case_law_handbook_uk.pdf. DOI: <https://doi.org/10.2811/11978> [in Ukrainian].
9. Dubichynskii, V.V. (Eds.). (2006). *Suchasnyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy [Modern Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language]*. Kharkiv: Shkola [in Ukrainian].
10. Equality Act: guidance. (n.d.). (2010). *www.gov.uk*. Retrieved from: <https://www.gov.uk/guidance/equality-act-2010-guidance> [in English].
11. Lundberg, E. (2017). *Tolerance: An introduction to the concept, the research and the anthology. Mechanisms of tolerance: an anthology*. Stockholm: The Living History Forum [in English].
12. Turner, B.S. (2003). *Orientalism Postmodernism and Globalism*. Routledge: Taylor & Francis eLibrary [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.21

Nataliia Yevtushenko

THE CONCEPTS OF TOLERANCE AND POLITICAL CORRECTNESS IN THE CATEGORICAL FRAMEWORK OF THE HUMANITIES

This theses presents a theoretical analysis of the concepts of tolerance and political correctness as components of the categorical framework of the humanities. The content of these categories as well as their common and distinguishing features are identified; furthermore, their significance for the formation of a humanistic type of social relations and a democratic culture of communication is revealed. Particular attention is paid to the functional connection between tolerance and political correctness in the spheres of public administration, political communication, and education.

It is demonstrated that the categories of tolerance and political correctness reflect the moral and communicative foundations of a democratic society. It is argued that tolerance serves as a value-based guideline and the foundation of an internal culture of respect for diversity. Political correctness, meanwhile, is presented as a practical tool for realizing democratic values and an external, practical form of expressing tolerance.

It is noted that within the conceptual framework of the humanities, these concepts are interdisciplinary and perform an integrative function among philosophy, sociology, political science, ethics, and public administration. The conclusion emphasizes the necessity of integrating these concepts into contemporary scientific discourse as fundamental value orientations for the development of civil society. Their implementation in Ukraine across all spheres of public life is presented as a crucial condition for European integration and for the building of a responsible, open, and inclusive state.

Keywords: *tolerance, political correctness, categorical framework, social philosophy, political communication, communication ethics, humanistic values, public administration.*

Відомості про автора / Information about the author

Наталія Євтушенко, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nataliaevt93@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0958-3420>.

Nataliia Yevtushenko, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nataliaevt93@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0958-3420>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.22

Дмитро Місюрюков

ЗАКОНОДАВЧІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ СУПРОВОДУ ІНВЕСТОРА В УКРАЇНІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

У тезах досліджено законодавчі та управлінські засади формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні з урахуванням європейського досвіду супроводу інвесторів. Акцент зроблено на правових гарантіях входу інвестора, стабільності регуляторного середовища, узгодженості повноважень центральних і місцевих органів влади, процедурах державної підтримки інвестиційних проєктів та механізмах післяпроєктної взаємодії з інвестором. Розглянуто значення законодавства про інвестиційну діяльність, режим іноземного інвестування, державну підтримку проєктів із значними інвестиціями, публічно-приватне партнерство та регіональну політику. На основі порівняння з практиками Germany Trade & Invest, Polish Investment and Trade Agency, CzechInvest, Business France та UkraineInvest обґрунтовано, що для України важливим є не звуження політики до промоції держави, а формування правового маршруту інвестора від первинного звернення до реалізації проєкту. Зроблено висновок, що вдосконалення інвестиційного клімату має базуватися на послідовних законодавчих ініціативах, які зменшують адміністративну невизначеність, обмежують надмірний розсуд органів влади та забезпечують передбачувану взаємодію бізнесу з державою.

Ключові слова: інвестиційний клімат, державне управління, законодавчі ініціативи, супровід інвесторів, іноземні інвестиції, правові гарантії, UkraineInvest, спеціальний інвестиційний договір, публічно-приватне партнерство, регіональна політика.

Залучення інвестицій у сучасних умовах залежить не лише від наявності ресурсів, географічного положення чи місткості внутрішнього ринку. Для інвестора визначальним стає питання правової передбачуваності: наскільки стабільними є правила, чи можна захистити вкладений капітал, чи існують зрозумілі процедури отримання дозволів, доступу до землі, інфраструктури та державної підтримки. Саме тому інвестиційна політика має розглядатися як сфера публічного управління, у якій законодавство задає рамки взаємодії бізнесу, державних органів, місцевого самоврядування та спеціалізованих інституцій [1; 2].

Для України ця проблематика має особливе значення. Повномасштабна війна, безпекові ризики, потреби відновлення громад і критичної інфраструктури, а також курс на європейську інтеграцію змінюють очікування інвесторів. Їм потрібні не лише декларації про відкритість ринку, а юридично закріплені гарантії, стабільні правила входу, прогнозовані строки розгляду проєктів, зрозумілий порядок отримання державної підтримки та реальні інструменти відповідальності публічних інституцій.

У межах публічного управління законодавчі ініціативи виконують подвійну функцію. З одного боку, вони створюють умови для входу інвестора, визначаючи форми інвестування, гарантії захисту, можливості державної підтримки та процедури взаємодії з органами влади. З іншого боку, вони дисциплінують саму систему управління, оскільки встановлюють повноваження, строки, порядок координації та межі адміністративного розсуду. Без такого нормативного каркаса навіть активна комунікація з інвесторами не здатна компенсувати нестабільність правил.

Метою цих тез є узагальнення європейських підходів до супроводу інвесторів та обґрунтування напрямів удосконалення української моделі з позиції законодавчого забезпечення, інституційної координації та формування сприятливого інвестиційного клімату.

Базовим елементом інвестиційної політики України залишається Закон України «Про інвестиційну діяльність», який визначає загальні засади інвестування та правові умови здійснення інвестиційної діяльності [1]. Однак сучасний етап розвитку держави потребує не лише збереження загальних гарантій, а й оновлення процедурних механізмів, які безпосередньо впливають на рішення інвестора щодо входу на ринок. У практичному вимірі йдеться про скорочення невизначеності, усунення дублювання повноважень, чітке визначення відповідальних органів і запровадження єдиної логіки проходження інвестиційного проєкту від первинного звернення до фактичної реалізації.

Важливе місце у цій системі посідає Закон України «Про режим іноземного інвестування», який закріплює правові гарантії для іноземного капіталу [2]. Проте інвестор оцінює не лише формальну наявність гарантій, а й здатність

держави забезпечити їх виконання. Тому законодавчі ініціативи мають бути спрямовані на деталізацію процедур захисту прав інвесторів, підвищення ефективності виконання зобов'язань держави, а також зменшення ризику непередбачуваного перегляду умов реалізації проєктів.

Окремим напрямом є розвиток спеціального правового режиму для інвестиційних проєктів із значними інвестиціями. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» передбачає інструмент спеціального інвестиційного договору, визначає функції уповноваженої установи та встановлює порядок взаємодії з органами державної влади і місцевого самоврядування [3]. Такий підхід є важливим для публічного управління, оскільки переносить фокус із загальної промоції інвестицій на конкретний адміністративно-правовий механізм реалізації проєкту.

Разом із тим чинна модель потребує подальшого вдосконалення. Доцільним є законодавче уточнення строків розгляду інвестиційних заявок, стандартів міжвідомчої взаємодії, меж відповідальності органів влади за затримку погоджень, а також порядку супроводу проєкту після укладення спеціального інвестиційного договору. Це дозволить зменшити залежність інвестора від індивідуальних домовленостей і посилить роль правових процедур як основи довіри.

Європейський досвід свідчить, що ефективний супровід інвестора не зводиться до консультацій або промоційної діяльності. Його основою є стабільне нормативне середовище, у межах якого інвестор отримує доступ до зрозумілих правових режимів, податкових стимулів, регіональних інструментів підтримки та процедур взаємодії з державою. Агентства Germany Trade & Invest, Polish Investment and Trade Agency, CzechInvest та Business France працюють у межах чітко визначених повноважень і спираються на розподіл функцій між центральним та регіональним рівнями управління [6; 8; 9; 10; 11].

Germany Trade & Invest демонструє модель, у якій інформаційний і організаційний супровід інвестора пов'язаний із зрозумілою федеральною системою розподілу компетенцій. Польський досвід цікавий завдяки поєднанню центральної ролі РАІН із регіональними інструментами та спеціальними економічними зонами. CzechInvest акцентує увагу на роботі з виробничими й інноваційними проєктами, а Business France поєднує промоцію країни з підтримкою інвесторів на етапах локалізації та взаємодії з місцевою владою [8; 9; 10; 11].

Для України цінність цих практик полягає не в механічному копіюванні організаційних моделей, а у використанні їхньої управлінсько-правової логіки. Інвестор має отримувати не розрізнені консультації, а передбачуваний маршрут, у якому кожний орган влади діє в межах визначеного мандата. Така модель зменшує адміністративний тиск, мінімізує корупційні ризики та підвищує якість управлінських рішень.

Особливо важливим є принцип стабільності правового режиму. У багатьох європейських країнах інвестиційні стимули пов'язані з довгостроковими державними або регіональними програмами, а не з ситуативними рішеннями окремих органів влади. Для України це означає необхідність закріплення більш стійких правил надання підтримки, прозорих критеріїв відбору проєктів і механізмів моніторингу виконання державних зобов'язань [6; 7].

В Україні ключову роль у комунікації з інвесторами відіграє UkraineInvest, який виконує функції просування інвестиційних можливостей, первинного консультування та супроводу проєктів із значними інвестиціями [12]. Водночас його можливості значною мірою залежать від того, наскільки законодавство дозволяє цій інституції впливати на міжвідомчу координацію, отримувати інформацію від органів влади, ініціювати усунення регуляторних бар'єрів і контролювати проходження проєкту на різних етапах. Слабким місцем української моделі залишається фрагментарність нормативного регулювання. Інвестор змушений працювати з різними законами, підзаконними актами, місцевими рішеннями та відомчими процедурами. Така розпорошеність створює ризик дублювання повноважень, неоднакового тлумачення правил і затягування погоджень. У результаті навіть наявність спеціалізованої інституції не завжди забезпечує повну прогнозованість адміністративного маршруту.

Окремої уваги потребує зв'язок інвестиційної політики з регіональним розвитком. Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає загальні рамки планування регіонального розвитку [5]. Проте інвестиційна складова має бути більш чітко пов'язана з місцевими стратегіями, програмами відновлення, управлінням комунальним майном, земельними ресурсами та інфраструктурними об'єктами. Громади повинні мати не лише право презентувати інвестиційні пропозиції, а й зрозумілі законодавчі алгоритми підготовки таких проєктів.

Важливим інструментом входу приватного капіталу до сфер відновлення та інфраструктурного розвитку є публічно-приватне партнерство. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» 2025 року оновив правову рамку взаємодії держави, громад та приватного сектору [4]. Для інвестиційної політики це має принципове значення, оскільки саме такі механізми можуть стати основою реалізації складних проєктів, де держава не має достатнього бюджетного ресурсу, але може забезпечити правові умови, гарантії та розподіл ризиків.

Першим напрямом має стати систематизація процедур входу інвестора. Доцільно сформулювати єдиний процедурний механізм, який визначатиме послідовність дій для інвестиційного проєкту, відповідальні органи, строки розгляду документів, порядок погодження земельних та інфраструктурних питань, а також наслідки порушення встановлених строків. Це не обов'язково має бути окремий кодекс, але потрібна узгоджена законодавча логіка, зрозуміла і державі, і бізнесу.

Другим напрямом є посилення гарантій стабільності умов реалізації інвестиційного проєкту. Спеціальний інвестиційний договір є важливим інструментом, однак його потенціал може бути розширений через чіткіші положення щодо незмінності ключових умов, компенсаційних механізмів у разі порушення державних зобов'язань, а також прозорого порядку перегляду договору в умовах істотної зміни обставин [3].

Третій напрям стосується зменшення дискреції органів влади. Значна частина інвестиційних ризиків виникає тоді, коли процедура формально існує, але її результат залежить від надмірно широкого адміністративного розсуду. Законодавчі ініціативи мають передбачати вичерпні підстави для відмови, стандартизовані вимоги до документів, обов'язок мотивувати рішення та можливість швидкого оскарження дій або бездіяльності органів влади.

Четвертим напрямом є удосконалення законодавства у сфері регіонального інвестиційного розвитку. Для громад важливо мати зрозумілий порядок підготовки інвестиційних ділянок, об'єктів комунальної власності та проєктів відновлення. Такі правила мають бути пов'язані зі стратегічним плануванням, бюджетним процесом і механізмами публічно-приватної взаємодії [4; 5]. У цьому випадку місцеве самоврядування стає не пасивним отримувачем інвестицій, а активним учасником реалізації державної інвестиційної політики.

П'ятим напрямом є законодавче закріплення координаційної ролі уповноваженої інституції. UkraineInvest або інша визначена установа повинна мати не лише інформаційно-консультаційні функції, а й право ініціювати міжвідомчі узгодження, отримувати інформацію від органів влади, готувати пропозиції щодо усунення регуляторних бар'єрів і здійснювати моніторинг проблем, які виникають під час реалізації проєктів [3; 12; 13].

Запропонований підхід дозволяє розглядати законодавчі ініціативи не як суто юридичне оновлення, а як інструмент підвищення якості державного управління. Чіткі процедури скорочують адміністративні витрати, стабільні гарантії формують довіру, визначені повноваження зменшують конфлікти між інституціями, а прозорі строки та критерії ухвалення рішень підвищують відповідальність органів влади.

Для інвестора це означає можливість прогнозувати шлях реалізації проєкту. Для держави - можливість краще координувати ресурси, узгоджувати інвестиційні проєкти з пріоритетами відновлення та зменшувати ризик неефективного використання бюджетної підтримки. Для громад - шанс перетворити місцеві потреби на підготовлені інвестиційні пропозиції, що відповідають законодавчим вимогам і можуть бути зрозумілими для зовнішнього капіталу.

У підсумку супровід інвестора має розглядатися не як окрема сервісна послуга, а як результат належно вибудованої системи публічного управління. Його якість залежить від законодавчо визначених повноважень, узгодженості інституцій, прозорих процедур і реальної відповідальності органів влади за виконання взятих зобов'язань.

Інвестиційна привабливість України значною мірою залежить від якості законодавчого середовища та здатності держави забезпечити стабільні правила взаємодії з інвесторами. Для сфери публічного управління ключовим є перехід від декларативного сприяння інвестиціям до нормативно визначених процедур, які встановлюють права інвестора, обов'язки органів влади, строки ухвалення рішень і механізми відповідальності [14].

Європейський досвід показує, що ефективний супровід інвестора формується на перетині правових гарантій, інституційної координації та регіональної спроможності. Для України це означає потребу в узгодженні законодавства про інвестиційну діяльність, іноземне інвестування, спеціальні інвестиційні договори, публічно-приватне партнерство та регіональну політику.

Пріоритетними напрямками мають стати систематизація процедур входу інвестора, посилення гарантій спеціальних інвестиційних договорів, зменшення адміністративної дискреції, законодавче врегулювання регіональної підготовки інвестиційних проєктів, розширення координаційної ролі уповноваженої інституції та оновлення механізмів публічно-приватного партнерства.

Таким чином, покращення інвестиційного клімату має розглядатися як результат послідовних законодавчих і управлінських рішень, а не лише як наслідок промоційної діяльності. Для України це особливо важливо в умовах відновлення, коли конкуренція за капітал вимагатиме не лише перспективних проєктів, а й довіри до держави як передбачуваного партнера.

References

1. Zakon Ukrainy Pro investytsiynu diialnist vid 18.09.1991 No. 1560-XII [Law of Ukraine On investment activity dated 18.09.1991 No. 1560-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro rezhyim inozemnoho investuvannia vid 19.03.1996 No. 93/96-VR [Law of Ukraine On the foreign investment regime dated 19.03.1996 No. 93/96-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/93/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu pidtryмку investytsiynykh proektiv iz znachnymy investytsiamy v Ukraini vid 17.12.2020 No. 1116-IX [Law of Ukraine On state support of investment projects with significant investments in Ukraine dated 17.12.2020 No. 1116-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1116-20> [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy Pro publichno-pryvatne partnerstvo vid 19.06.2025 No. 4510-IX [Law of Ukraine On Public-Private Partnership dated 19.06.2025 No. 4510-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky vid 05.02.2015 No. 156-VIII [Law of Ukraine On the Principles of State Regional Policy dated 05.02.2015 No. 156-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> [in Ukrainian].
6. de Crombrughe, A., & Moore, S. (2021). Investment Promotion and Facilitation: A Comparative Analysis of Investment Promotion Practices across the OECD. *www.oecd.org*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/investment/> [in English].
7. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. (n.d.). (2024). *unctad.org*. Retrieved from: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> [in English].
9. Official website «Germany Trade & Invest». *www.gtai.de*. Retrieved from: <https://www.gtai.de/en/invest> [in English].
10. Official website «Polish Investment and Trade Agency». *www.paih.gov.pl*. Retrieved from: <https://www.paih.gov.pl/en/> [in English].
11. Official website «CzechInvest». *czechinvest.gov.cz*. Retrieved from: <https://czechinvest.gov.cz/en?force> [in English].
12. Official website «Business France». *www.businessfrance.fr*. Retrieved from: <https://www.businessfrance.fr/en> [in French].
13. Official website «UkraineInvest». *ukraineinvest.gov.ua*. Retrieved from: <https://ukraineinvest.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Misiurov, D. (2025). Determinanty investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v konteksti hlobalnoi ekonomichnoi turbulentnosti [Determinants of the investment attractiveness of Ukraine in the context of global economic turbulence]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 27, (pp. 180-210). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/475/444>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.08> [in Ukrainian]

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.22

Dmytro Misiurov

LEGISLATIVE AND ADMINISTRATIVE PRINCIPLES OF INVESTOR SUPPORT IN UKRAINE: EUROPEAN GUIDELINES AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

The theses examines the legislative and administrative principles of the formation of a favorable investment climate in Ukraine, taking into account the European experience of supporting investors. Emphasis is placed on legal guarantees of investor entry, stability of the regulatory environment, consistency of powers of central and local authorities, procedures for state support of investment projects and mechanisms of post-project interaction with the investor. The significance of the legislation on investment activities, the regime of foreign investment, state support for projects with significant investments, public-private partnership and regional policy is considered. Based on a comparison with the practices of Germany Trade & Invest, Polish Investment and Trade Agency, CzechInvest, Business France and UkraineInvest, it is substantiated that for Ukraine it is important not to narrow the policy to the promotion of the state, but to form the investor's legal route from the initial application to the implementation of the project. It was concluded that the improvement of the investment climate should be based on consistent legislative initiatives that reduce administrative uncertainty, limit excessive discretion of authorities and ensure predictable interaction between business and the state.

Keywords: investment climate, public administration, legislative initiatives, investor support, foreign investments, legal guarantees, UkraineInvest, special investment agreement, public-private partnership, regional policy.

Відомості про автора / Information about the author

Дмитро Місюр'ов, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: 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, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4647-7304>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.23

Вікторія Андріяш
Оксана Казакова

МЕДІАКОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРЕДСТАВНИКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРЕДМЕТ ТЕОРЕТИЧНОГО ОСМИСЛЕННЯ

В тезах здійснено теоретичне осмислення медіакомпетентності представників публічного управління в умовах цифровізації суспільства та трансформації управлінських процесів. Розкрито сутність поняття «медіакомпетентність» як інтегративної характеристики особистості, що охоплює здатність ефективно працювати з інформацією, критично її оцінювати, використовувати сучасні медіатехнології та здійснювати конструктивну комунікацію в інформаційному просторі. Проаналізовано міждисциплінарні підходи до вивчення медіакомпетентності, її нормативно-правове забезпечення в Україні та міжнародні підходи до розвитку медіаграмотності. Визначено основні професійні функції сучасного управлінця, пов'язані з цифровою комунікацією, інформаційною безпекою, кризовим реагуванням та аналітикою медіаконтенту. Обґрунтовано актуальність розвитку медіакомпетентності у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації представників публічного управління. Наголошено, що медіакомпетентність є важливою складовою професійної компетентності сучасного управлінця та чинником забезпечення відкритості, прозорості й ефективності взаємодії влади і суспільства.

Ключові слова: медіакомпетентність, медіаграмотність, публічне управління, цифровізація, інформаційна безпека, цифрова комунікація, медіаосвіта, професійна компетентність, інформаційне суспільство, критичне мислення.

Медіаграмотність у сучасних умовах розглядається як одна з ключових базових компетентностей XXI століття, що є необхідною передумовою успішної адаптації та ефективної діяльності людини в інформаційному суспільстві. Вона охоплює здатність орієнтуватися у складних інформаційних потоках, критично осмислювати медіаконтент, розпізнавати маніпуляції та свідомо використовувати цифрові ресурси для навчання, професійної діяльності та соціальної взаємодії. Актуальність розвитку медіаграмотності підкреслюється на міжнародному рівні. Зокрема, її значення активно просувається такими інституціями, як UNESCO, Рада Європи, а також провідними освітніми та дослідницькими центрами світу. У їхніх концепціях медіа- та інформаційна грамотність розглядається як фундаментальна умова формування демократичного суспільства, розвитку критичного мислення громадян, забезпечення інформаційної безпеки та відповідальної взаємодії з медіасередовищем. Крім того, медіаграмотність відіграє важливу роль у формуванні стійкості суспільства до дезінформації, підвищенні рівня громадянської свідомості та розвитку навичок безпечної поведінки в цифровому просторі, який характеризується високою динамікою та надлишком інформації.

В умовах стрімкої цифровізації суспільства, активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і трансформації системи публічного управління суттєво посилюється значення медіакомпетентності представників органів влади. Сучасний управлінець повинен не лише володіти навичками роботи з інформацією та цифровими ресурсами, а й уміти критично оцінювати медіаконтент, ефективно комунікувати з громадськістю, протидіяти інформаційним маніпуляціям та забезпечувати прозорість управлінської діяльності. У зв'язку з цим медіакомпетентність дедалі більше розглядається як невід'ємна складова професійної компетентності представників публічного управління та важливий чинник ефективної взаємодії держави і суспільства.

Медіакомпетентність трактується як комплексна характеристика особистості, що поєднує знання, уміння та навички, необхідні для ефективної роботи з інформацією в сучасному медіапросторі. Вона передбачає здатність аналізувати й критично оцінювати інформаційні повідомлення, свідомо використовувати сучасні медіатехнології, орієнтуватися в цифровому середовищі та здійснювати продуктивну й відповідальну комунікацію в інформаційному просторі [6].

Теоретичне осмислення медіакомпетентності представників публічного управління базується на міждисциплінарному підході, що інтегрує положення теорії державного управління, комунікаційних наук, педагогіки,

соціології та медіадосліджень. Такий підхід дає змогу комплексно розглядати медіакомпетентність як важливий елемент професійної діяльності сучасного управлінця в умовах цифрового суспільства.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що належний рівень медіакомпетентності є необхідною передумовою забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади, підвищення ефективності управлінських рішень і налагодження якісної комунікації між владою та громадськістю. Крім того, медіакомпетентність сприяє формуванню довіри до державних інституцій та підвищенню рівня інформаційної безпеки в суспільстві.

Нормативно-правове регулювання розвитку медіакомпетентності в Україні ґрунтується на положеннях законодавства у сферах інформації, медіа, державної служби, цифрової трансформації та інформаційної безпеки. Важливу роль також відіграють міжнародні стандарти й рекомендації UNESCO та Council of Europe, у яких медіа- та інформаційна грамотність визначаються як необхідні складові сучасної освіти й демократичного розвитку суспільства [10].

Значний потенціал у формуванні медіакомпетентності має медіаосвіта, яка здатна суттєво трансформувати характер взаємодії між органами публічного управління та громадськістю. Використання сучасних медіаосвітніх підходів сприяє налагодженню ефективного суспільного діалогу, підвищенню рівня відкритості та прозорості діяльності влади, а також забезпечує доступність і зрозумілість управлінських процесів для громадян.

Проблематика медіакомпетентності є предметом активних досліджень як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій думці. Значну увагу питанням медіаосвіти, розвитку критичного мислення та формування навичок свідомого сприйняття інформації приділяють такі дослідники, як Девід Бакінгем, Рене Гоббс та Соня Лівінгстон. У їхніх працях медіакомпетентність розглядається як важливий інструмент формування критичного ставлення до інформації та ефективної взаємодії з медіасередовищем.

Теоретичні основи розвитку інформаційного суспільства, цифрових комунікацій і медіавзаємодії ґрунтовно висвітлено у працях Мануель Кастельс, який досліджував вплив інформаційних технологій і мережевих комунікацій на трансформацію сучасного суспільства та систем управління [7].

В українській науковій традиції вагомий внесок у дослідження цифрових і медіакомпетентностей здійснили Наталія Морзе [2], Людмила Найдьонова [3], Георгій Почепцов [4] та інші науковці. Їхні праці присвячені питанням розвитку цифрової грамотності, медіаосвіти, інформаційної безпеки, критичного мислення та особливостей функціонування сучасного медіапростору.

Особливу увагу дослідники приділяють проблемам формування навичок безпечної та відповідальної взаємодії з інформацією, використанню цифрових технологій в освітньому й управлінському середовищі, а також впливу медіа на суспільні процеси та громадську свідомість.

У сучасній Україні активно впроваджуються нові освітні стандарти, у межах яких медіаграмотність визначається однією з наскрізних компетентностей, необхідних для успішної діяльності людини в інформаційному суспільстві. Відповідно до концепції Нова українська школа, формування медіаграмотності здійснюється у двох ключових напрямках: як складової інформаційно-цифрової компетентності та як інтегрованого елемента змісту всіх освітніх галузей. Такий підхід спрямований на розвиток критичного мислення, навичок аналізу інформації, безпечної взаємодії з медіапростором і свідомого використання цифрових технологій.

Разом із тим, попри активний розвиток медіаосвітніх практик та цифрових компетентностей у сфері освіти, недостатньо дослідженим залишається питання формування медіакомпетентності саме у сфері публічного управління. Зокрема, потребують подальшого наукового осмислення особливості професійної підготовки управлінців до ефективної комунікації в цифровому середовищі, протидії інформаційним загрозам та використання медіатехнологій у взаємодії з громадськістю.

Важливого значення набуває також нормативне закріплення пріоритетності розвитку медіакультури та медіаграмотності суспільства на державному рівні. Зокрема, у Доктрина інформаційної безпеки України підвищення рівня медіаграмотності населення визначено одним із ключових пріоритетів державної інформаційної політики [1].

У документі наголошується на необхідності формування критичного сприйняття інформації, протидії дезінформації та інформаційним маніпуляціям, а також зміцнення інформаційної безпеки держави в умовах гібридних загроз. У цьому контексті розвиток медіакомпетентності розглядається як важливий інструмент забезпечення стійкості суспільства до інформаційного впливу та підвищення ефективності комунікації між державою і громадянами.

Зазначені тенденції зумовлюють появу нових функціональних обов'язків у діяльності представників публічного управління, які безпосередньо пов'язані з умовами цифровізації та зростанням ролі інформаційного середовища. Йдеться, зокрема, про необхідність:

- формування системних знань щодо особливостей функціонування інформаційного суспільства, усвідомлення його основних ризиків і викликів, а також опанування засад рефлексивного управління інформаційними процесами та медіапростором;
- оволодіння сучасними медіатехнологіями з метою забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю, налагодження конструктивного діалогу з громадянами та своєчасного виявлення і протидії інформаційним загрозам

[5; 6; 7; 8; 9; 10].

Для представників публічного управління особливого значення набуває комплекс сучасних компетентностей, що забезпечують ефективну діяльність в умовах цифрового суспільства та високої інформаційної динаміки. Серед них ключовими є цифрова грамотність, яка передбачає впевнене використання інформаційно-комунікаційних технологій, а також критичне мислення як здатність об'єктивно аналізувати інформаційні потоки та відрізняти достовірні дані від маніпулятивних повідомлень.

Важливими також є навички перевірки інформації, протидії фейковим новинам і різноманітним інформаційним маніпуляціям, що особливо актуально в умовах сучасних гібридних загроз. Окреме місце посідає етична комунікація в медіапросторі, яка передбачає відповідальне та коректне інформування громадськості, дотримання професійних стандартів і принципів відкритості. Крім того, в умовах воєнного стану надзвичайно важливою стає інформаційна безпека, що включає захист даних, запобігання поширенню дезінформації та мінімізацію ризиків інформаційного впливу на суспільство.

Медіакомпетентність сучасного управлінця зумовлює формування низки нових професійних функцій, які безпосередньо пов'язані з розвитком цифрового середовища, посиленням інформаційних потоків та необхідністю ефективної взаємодії між владою і суспільством. Йдеться насамперед про діяльність у сферах цифрової комунікації, інформаційної безпеки, кризового реагування, аналізу медіаконтенту та забезпечення якісної взаємодії з громадськістю.

У цьому контексті серед ключових функцій сучасного публічного управління доцільно виокремити інформаційно-аналітичну, комунікаційну, репутаційну, кризово-комунікаційну, цифрово-управлінську, безпекову, просвітницьку та моніторингову функції, а також функцію цифрової етики. У сукупності вони формують основу професійної діяльності управлінця в умовах цифрової трансформації суспільства та зростання ролі медіасередовища.

Потреба у розв'язанні окресленої проблематики обумовлена наявністю низки суперечностей, що виникають у процесі трансформації системи публічного управління в умовах стрімкої цифровізації суспільства.

По-перше, простежується невідповідність між зростаючими суспільними очікуваннями щодо відкритості, прозорості та підзвітності діяльності органів влади і недостатнім рівнем готовності окремих представників публічного управління до ефективної комунікації в умовах сучасного цифрового інформаційного середовища. Це ускладнює формування довіри між державою та громадянами.

По-друге, динамічний характер цифрової трансформації значною мірою випереджає розвиток науково-методичних засад, які стосуються впровадження медіаосвітніх підходів у систему професійної підготовки та діяльності публічних управлінців. У результаті виникає певний розрив між практичними потребами управлінської сфери та її теоретико-методичним забезпеченням.

По-третє, на тлі зростання усвідомлення важливості розвитку медіакомпетентності управлінських кадрів залишається недостатнім рівень системного впровадження сучасних цифрових форм, інструментів і методів навчання у процесі їх професійної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Зазначені суперечності в сукупності актуалізують необхідність подальшого наукового осмислення та вдосконалення теоретичних і практичних підходів до формування медіакомпетентності представників публічного управління як важливої складової їхньої професійної підготовки.

Таким чином, медіакомпетентність представників публічного управління слід розглядати як складний багатовимірний феномен, що поєднує в собі систему знань, практичних умінь і ціннісних орієнтацій у сфері роботи з інформацією та сучасними цифровими медіа. Вона виступає невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного управлінця та значною мірою визначає результативність його взаємодії з громадськістю в умовах цифрового суспільства, де інформаційні процеси набувають вирішального значення. Аналіз наукових підходів свідчить, що формування медіакомпетентності відбувається на перетині різних наукових галузей, зокрема комунікаційних наук, державного управління, педагогіки, психології та досліджень цифрових технологій. Така міждисциплінарність зумовлює комплексний характер цього явища та необхідність його розгляду в широкому соціально-управлінському контексті. Водночас розвиток медіакомпетентності безпосередньо пов'язаний із процесами цифровізації суспільства, підвищенням рівня відкритості та прозорості діяльності органів влади, а також зі зростанням значущості інформаційної безпеки як ключового чинника стабільного функціонування держави та ефективної комунікації між владою і громадянами.

References

1. Ukaz Prezidenta Ukrainy Doktryna informatsiinoi bezpeky Ukrainy vid 25 liutoho 2017 r. No. 47/2017 [Decree of the President of Ukraine Doctrine of Information Security of Ukraine dated 25 July 2017. No. 47/2017]. [www.president.gov.ua](https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374). Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> [in Ukrainian].
2. Morze, N. (2019). *Informatsiino-komunikatsiini tekhnologii v osviti* [Information and Communication Technologies in Education]. Kyiv: Vydavnychahrupa BHV [in Ukrainian].
3. Naidonova, L. (2018). *Mediapsykholohiia: teoretychni ta prykladni aspekty* [Media Psychology: Theoretical and Applied Aspects]. Kyiv: Instytut sotsialnoi ta politychnoi psykholohii NAPN Ukrainy [in Ukrainian].

4. Pocheptsov, H. (2017) *Teoriia komunikatsii* [Theory of Communication]. Kyiv: Vakler [in Ukrainian].
5. Council of Europe Digital Citizenship Education Handbook. (n.d.). (2019). Strasbourg: Council of Europe Publishing [in English].
6. Buckingham, D. (2003). *Media Education: Literacy, Learning and Contemporary Culture*. Cambridge: Polity Press. Retrieved from: <https://archive.org/details/mediaeducationli0000buck/page/n2/mode/1up> [in English].
7. Manuel Castells *The Rise of the Network Society*. (n.d.). (2010). (2nd ed). Oxford: Blackwell Publishing. Retrieved from: [https://memotef.web.uniroma1.it/sites/default/files/file%20lezioni/Manuel%20Castells%20-%20The%20Rise%20of%20the%20Network%20Society,%20With%20a%20New%20Preface,%20Volume%20I,%20The%20Information%20Age,%20Economy,%20Society,%20and%20Culture%20\(Information%20Age%20Series\)%20\(2010,%20Wiley-Blackwell\)%20-%20libgen.lc.pdf](https://memotef.web.uniroma1.it/sites/default/files/file%20lezioni/Manuel%20Castells%20-%20The%20Rise%20of%20the%20Network%20Society,%20With%20a%20New%20Preface,%20Volume%20I,%20The%20Information%20Age,%20Economy,%20Society,%20and%20Culture%20(Information%20Age%20Series)%20(2010,%20Wiley-Blackwell)%20-%20libgen.lc.pdf) [in English].
8. Hobbs, R. (2011). *Digital and Media Literacy: Connecting Culture and Classroom*. Thousand Oaks: Corwin Press. Retrieved from: <https://www.corwin.com/books/digital-and-media-literacy-234249?subject=C00&status=New&pager.offset=10> [in English].
9. Livingstone, S. (2004). Media Literacy and the Challenge of New Information Environments. *Journal of Media Literacy Education*, (Vol. 1), (pp. 3-14). Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10714420490280152?scroll=top&needAccess=true>. DOI: <https://doi.org/10.1080/10714420490280152> [in English].
10. Media and Information Literacy Curriculum for Teachers. (n.d.). (2011). Paris: UNESCO. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000192971> [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.23

Viktoriia Andriiash
Oksana Kazakova

MEDIA COMPETENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION REPRESENTATIVES AS A SUBJECT OF THEORETICAL CONSIDERATION

The theses provide a theoretical understanding of the media competence of public administration representatives in the context of the digitalization of society and the transformation of management processes. The essence of the concept of "media competence" as an integrative characteristic of a person is revealed, which includes the ability to effectively work with information, critically evaluate it, use modern media technologies and carry out constructive communication in the information space. Interdisciplinary approaches to the study of media competence, its regulatory and legal support in Ukraine and international approaches to the development of media literacy are analyzed. The main professional functions of a modern manager related to digital communication, information security, crisis response and media content analytics are determined. The relevance of the development of media competence in the system of professional training and advanced training of public administration representatives is substantiated. It is emphasized that media competence is an important component of the professional competence of a modern manager and a factor in ensuring openness, transparency and efficiency of interaction between government and society.

Keywords: media competence, media literacy, public administration, digitalization, information security, digital communication, media education, professional competence, information society, critical thinking.

Відомості про авторів / Information about the authors

Вікторія Андріяш, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Оксана Казакова, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oksiniri@ukr.net.

Oksana Kazakova, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oksiniri@ukr.net.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.24

Олексій Геніша

ПРИВАТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СВІТЛІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ: ПОШУК БАЛАНСУ

В тезах представлено децю відмінний від загальноприйнятого підхід до приватності публічних службовців як одного із факторів успішного запобігання корупції. Питання обмеженої приватності посадовців проаналізовано з огляду на позицію одного з американських лідерів цифрової індустрії та розробника технологій штучного інтелекту – компанії Palantir. З'ясовано, що попри справедливо звужене право на повагу до приватного життя осіб, наділених владними повноваженнями, неефективний захист фінансової інформації про посадовців може наражати їх на небезпеку стати жертвою корисливо-насильницьких правопорушень, рівно як і відштовхувати від публічної служби добросовісних талановитих кандидатів. Запропоновано окремі практичні кроки щодо впорядкування доступу пересічних громадян до Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Наголошено на тому, що цілі запобігання корупції мають врівноважуватися належним захистом чутливої інформації про особу, що сприятиме наповненню управлінських інституцій фаховим персоналом.

Ключові слова: запобігання корупції, публічна служба, приватність публічних службовців, право на повагу до особистого життя, реєстр декларацій, персонал публічної служби.

Прояви корупції як одночасно соціального та публічно-владного феномену досить багатоманітні, тому, будучи явищем «гнучким» та динамічним, корупційні практики здатні оперативно пристосовуватися до будь-яких змін у суспільних відносинах та правовому регулюванні. Водночас, складність протидії корупції викликана набором інших її властивостей, як-то: латентність, зацікавленість у «корупційній угоді» як отримувача, так і надавача корупційної ренти, інституційно-кадрові прогалини в організації та функціонуванні органів державної і місцевої влади. Механізми корупційного збагачення розбещують насамперед публічних службовців, спотворюючи їхнє світосприйняття та підміняючи справжню мету їхньої діяльності – служіння заради загального блага – метою власної наживи. В найбільш загальних формулюваннях корупцію можна описати як одночасний процес і результат перетворення влади на товар задля отримання додаткового матеріального зиску тими, хто наділений владними повноваженнями.

Слід визнати, що в науці публічного управління вже непоодинокими є дослідження, в яких автори роблять спроби вивчити іншу («позитивну») сторону корупції, підстави її виправдання та толерантного до неї відношення як з боку окремих індивідів, так і громадянського суспільства в цілому [2]. Серед науковців існує навіть когорта «захисників» корупції (Н. Лефф, Х. Абуева, К. Лейес, Я. Тарковські), які намагаються досліджувати цей феномен з прагматичної точки зору, підкреслюючи його «корисність» для економічного розвитку, прискорення роботи бюрократичного апарату, заощадження часу й фінансових ресурсів, модернізації суспільства в цілому [8; 9].

Попри окремі думки про допустиму альтернативність корупційних практик нормальним управлінським процесам та їхню більшу результативність ми залишаємося при думці не лише про суспільну шкідливість корупції як явища, а й про його суспільну небезпеку.

Базовим юридичним інструментом протидії корупції в Україні є відповідний Закон «Про запобігання корупції», що визначає цілий комплекс антикорупційних заходів, а саме: суттєве коло обмежень для публічних службовців (щодо використання службових повноважень чи становища, одержання подарунків, сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності, на зайняття протягом певного періоду часу після припинення виконання функцій держави чи місцевого самоврядування окремими видами діяльності, щодо спільної роботи близьких осіб); вимоги про запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; розробку та впровадження правил (кодексів) етичної поведінки; фінансовий контроль (декларування та перевірку декларацій); залучення викривачів; спеціальну перевірку осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища та посад із підвищеним корупційним ризиком; заборону обмеження доступу до інформації [7].

Але чи замислювалися ми над тим, як часто досить суворі норми антикорупційного законодавства, попри свою слабку функціональність, ще й додатково відлякують потенційних добросовісних фахових кандидатів від публічної

служби, особливо тих, які б могли посісти керівні посади в органах влади?

Звернути увагу на проблему балансу між трьома взаємопов'язаними факторами – запобіганням корупції, приватністю (або повагою до особистого життя) та наповненням державних і муніципальних органів висококласним професійним персоналом – нас спонукала нещодавня публікація одного з лідерів digital-індустрії – американської компанії Palantir (Palantir Technologies Inc.) – в соціальній мережі X (колишній Twitter) під назвою «Технологічна республіка». [3]. Ця компанія успішно займається розробкою програмних продуктів для обробки й аналізу даних, в тому числі з використанням технологій штучного інтелекту, і до кола її замовників входять великі американські банки, військові структури США, ФБР, ЦРУ. Критики й супротивники вже встигли охрестити запропоноване бачення «корпоративним маніфестом», що просуває одну з найагресивніших ідеологічних позицій, яких велика технологічна компанія публічно дотримується останніми роками [6], а також як маніфест, що нормалізує технофашизм і переписує архітектуру влади, утверджуючи програмний код як форму влади й поступово витісняючи традиційні уявлення про свободу, рівність і приватність [1]. Хоча якраз на надмірно звуженій приватності публічних службовців та її негативному впливі на кадрове наповнення владних інституцій Palantir і зробив наголос.

До речі, на всю більшу активність технокорпорацій у сфері створення регулятивних норм та правил звернув увагу вітчизняний науковець С. Петко. Автор зазначає, що навіть уряди країн-цифрових лідерів дотримуються своєрідних правил гри, які започатковуються основними виробниками передових технологій (глобальними корпораціями, як-от: Apple, Oracle, IBM, Microsoft, Alphabet, Meta). Саме ці цифрові гіганти закладають основу для формування законів, принципів та правил, які потім прописуються в нормативно-правових актах, концепціях, стратегіях розвитку країн з акцентом на особливості місцевої правової системи [4].

Ми, природно, не маємо забувати, що не завжди цілі корпорацій відповідають суспільним інтересам та цілям державного управління, а пропоновані ними «правила гри» радше спрямовані на задоволення власних бізнес-інтересів, а не громадських потреб, натомість певні ідеї Palantir у наведеному пості, попри деяку суперечливість та навіть одіозність окремих з них, видаються дуже актуальними для процесу залучення до публічної служби високопрофесійних фахівців. Отже, в п. п. 8, 9, 18 свого посту в соціальній мережі X Корпорація зазначає, що:

- державні службовці не повинні бути нашими жерцями, а будь-який бізнес, який платив би своїм працівникам так, як [федеральний] уряд платить державним службовцям, насилу б вижив;
- суспільство має виявляти набагато більше милосердя до тих, хто підкорив себе суспільному життю, при тому що викорінення будь-якого простору для прощення – відмова від будь-якої толерантності до складнощів та суперечностей людської психіки – може залишити нам біля керма цілу низку персонажів, про яких ми згодом пошкодуємо;
- безжальне викриття приватного життя публічних осіб відштовхує забагато талановитих людей від державної служби, а поверхневі та дріб'язкові нападки [на таких осіб] стали настільки неблаганними, що республіка ризикує залишитися зі значним списком безпорадних і порожніх персонажів.

Ми беззастережно підтримуємо одну з ідей цифрового гіганта, яку, перефразовуючи, можна викласти таким чином: культивування бідності серед публічних службовців є абсолютно неприйнятним, а їхня праця має оплачуватися гідно. На наш погляд, саме ганебний рівень оплати виконавців найнижчої ланки тягне за собою їхню швидку демотивацію та зневіру в цінність власних зусиль й одночасно призводить до масштабування корупційних проявів, коли навіть за дріб'язкову роботу службовець очікує на «подяку».

Друга ідея є більш дискусійною, але так само варта уваги – це надміру звужене право публічного службовця на повагу до приватного життя. Для прикладу, в Україні, на наш погляд, навіть для цілей запобігання корупції невинуватою є можливість доступу до Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, будь-якої особи без жодних обмежувачів чи запобіжників. На жаль, після введення в дію в 2016 році системи електронного декларування мали місце випадки, коли державні службовці, добросовісно задекларували належні їм коштовності чи готівкові кошти, ставали жертвами злочинів [5]. За час функціонування Реєстру така його безпрецедентна відкритість не стала на заваді корупційним схемам, натомість безперешкодний доступ до нього будь-якої особи став цілком реальною причиною не лише корисливих, а й корисливо-насильницьких кримінальних правопорушень проти публічних службовців. Навіть якщо «громадськість» впевнена, що статки державного діяча чи представника органу місцевого самоврядування набуті не лише законним шляхом, то все одно в правовій державі практичне впровадження гасла «грабуй награвоване» є абсолютно неприпустимим, і посадовець з численними таврами корупціонера так само має право користуватися хоча б базовими юридичними принципами для свого захисту. З нашої точки зору, законодавство щодо відкритості електронних декларацій мало би бути змінене.

Без сумніву, органи правопорядку, чия мета діяльності – впровадження антикорупційних заходів та притягнення винних до відповідальності, зобов'язані мати повний і безперешкодний доступ до такого Реєстру, але із чітким визначенням переліку вповноважених осіб та можливістю електронним шляхом фіксувати їхній доступ до декларацій конкретного посадовця. «Публіка» або активісти за жодних обставин не мають мати доступу до повного варіанту електронних декларацій, особливо до місця реєстрації/проживання декларанта, членів родини, індивідуальних

податкових номерів, номерів банківських рахунків. Загалом, цю вимогу держава виконує, і декларації «для всіх зацікавлених» надаються без чутливої інформації, але тут нагальним питанням постає захист програмного середовища та серверів, де такі декларації зберігаються, аби дані про особу не «витікали в мережу» та не опинилися в руках криміналітету. Було би правильним, аби «пересічний громадянин», який бажає переглянути в Реєстрі декларацію конкретного посадовця, проходив хоча б мінімальну ідентифікацію (наприклад, шляхом зазначення свого номеру мобільного телефону та/або електронної поштової скриньки, посиланням на авторизовану сторінку в соціальній мережі тощо) та вказівкою мети, з якою переглядається та чи інша декларація. В будь-якому з описаних випадків публічний службовець, до електронної декларації якого був здійснений доступ, так само має отримувати відповідне повідомлення на електронну скриньку чи мобільний телефон із зазначенням даних про запитувача інформації про нього. Це сприятиме забезпеченню балансу між публічним інтересом, пов'язаним із запобіганням корупції, та правом на повагу до приватного життя.

Підводячи підсумки, слід визнати цілком природнім, що фігура публічного службовця представляє певний інтерес для громадянського суспільства та платників податків, які фактично виступають в ролі колективного наймача та роботодавця такого посадовця. Що вищу посаду обіймає службовець, то суворіші вимоги до нього мають пред'являтися, а тому звуження їхньої приватності є справедливим. Водночас, ми переконані, що додатковим аргументом залучення до публічної служби доброчесних і насправду професійних кандидатів могла би стати гарантована правовими нормами додаткова захищеність інформації про приватне життя посадовців від нездорової цікавості та заздрощів зівак, провокаторів і кримінальних елементів.

References

1. Balovsiak, N. (2026). Vid kodu do ideologii: yak manifest Palantir normalizuiye tekhnofashyzm i perepysuiye arkhitekturu vlady [From Code to Ideology: How the Palantir Manifesto Normalizes Technofascism and Rewrites the Architecture of Power]. *ms.detector.media*. Retrieved from: <https://ms.detector.media/trendi/post/39224/2026-05-05-vid-kodu-do-ideologii-yak-manifest-palantir-normalizuiye-tekhnofashyzm-i-perepysuiye-arkhitekturu-vlady/> [in Ukrainian].
2. Ivanyshyn, K.I. (2021). Pidstavy vypravdannya koruptsiinykh diian okremykh indyvidiv. Ukrainskyi vymir [Grounds for justifying corrupt acts of individual individuals. Ukrainian dimension]. *Master's thesis*. Kyiv. Retrieved from: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/53092b41-d24c-474b-87cd-2e6bd13a0101/content> [in Ukrainian].
3. Palantir. (n.d.). *x.com*. <https://x.com/PalantirTech/status/2045574398573453312> [in English].
4. Petko, S.M. (2023). Pravove rehuliuвання vykorystannia tekhnolohii shchuchnoho intelektu v krainakh – tsyfrovyykh liderakh [Legal regulation of the use of artificial intelligence technology in countries - digital leaders]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 4(26), (pp. 55-72). Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/55.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2023.7> [in Ukrainian].
5. Pislia opryliudnennia e-deklaratsii pochastishaly vypadky hrabunku suddiv [After the publication of e-declarations, cases of employee judges have become more frequent]. (n.d.). (2016). *tsn.ua*. Retrieved from: <https://tsn.ua/video/video-novini/pislya-oprylyudnennya-e-deklaratsiy-pochastishali-vipadki-grabunku-suddiv.html> [in Ukrainian].
6. Pro tekhnolohii, viinu i vladu dlia «perebudovy» Zakhodu. Palantir opublikuvav «manifest», yakyy striasaie Kremniievu dolynu [On technology, war and power for the «restructuring» of the West. Palantir published a «manifesto» that shakes Silicon Valley]. (n.d.). (2026). *ipress.ua*. Retrieved from: https://ipress.ua/articles/pro_tekhnologii_viyunu_i_vladu_dlya_perebudovy_zahodu_palantir_opublikuvav_manifest_yakyy_stryasaie_kremniievu_dolynu_384628.html [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy Pro zapobigannja koruptsii vid 14.10.2014 r. No. 1700-VII [Law of Ukraine On the Prevention of Corruption dated 14.10.2014 No. 1700-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].
8. Udovyka, L.H., & Kaluhina, I.O. (2024). Poniattia koruptsii: naukovi pidkhody ta lehalne tlumachennia [The Concept of Corruption: Scientific Approaches and Legal Interpretation]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal» – Electronic scientific professional publication «Legal Scientific Electronic Journal»*, 12, (pp. 51-55). Retrieved from: http://www.lsej.org.ua/12_2024/11.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-12/9> [in Ukrainian].
9. Valiushko, I.V. (2013). Antykoruptsiina polityka: kontseptualni pidkhody. Stratehichni priorytety [Anti-corruption policy: conceptual approaches. Strategic priorities]. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=spa_2013_4_15 [in Ukrainian].

PUBLIC SERVANTS' PRIVACY IN THE LIGHT OF CORRUPTION PREVENTION: SEARCHING FOR BALANCE

The theses present an approach to the public officials' privacy that differs somewhat from the generally accepted view, treating it as one of the factors contributing to successful corruption prevention. The issue of public officials' limited privacy is analyzed from the perspective of one of the American leaders in the digital industry and a developer of artificial intelligence technologies, namely Palantir Technologies Inc. It is established that, despite the justifiably restricted right to respect for private life of people vested with public authority, ineffective protection of financial information about officials may expose them to the risk of becoming victims of profit-motivated violent offenses, as well as discourage honest and talented candidates from joining public service. Certain practical steps are proposed to regulate access for ordinary citizens to the Unified State Register of Declarations of Persons Authorized to Perform the Functions of the State and Local Self-Government. It is emphasized that the goals of corruption prevention should be balanced with the proper protection of sensitive personal information, which would contribute to staffing public administration institutions with qualified personnel.

Key words: prevention of corruption, public service, public officials' privacy, the right to respect for private life, the Register of Declarations, public service personnel.

Відомості про автора / Information about the author

Олексій Непша, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: 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, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7836-6234>.

ІНСТИТУЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ: ФАКТОР ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ

У тезах досліджено інституційні проблеми функціонування антикорупційних органів України крізь призму суспільної довіри як ключового чинника ефективності антикорупційної політики. Обґрунтовано, що інституційна довіра виступає важливим ресурсом легітимності діяльності антикорупційних інституцій та визначає готовність громадян підтримувати антикорупційні реформи. Встановлено, що низький рівень довіри до державних інституцій, політичний вплив, недостатня координація між органами, затягування судового розгляду корупційних справ та обмежена результативність окремих антикорупційних заходів негативно позначаються на суспільному сприйнятті антикорупційної системи. Запропоновано напрями підвищення інституційної довіри через забезпечення незалежності антикорупційних органів, посилення прозорості їх діяльності, підвищення рівня підзвітності та розвиток механізмів громадського контролю.

Ключові слова: антикорупційні органи, інституційна довіра, антикорупційна політика, публічне управління, громадський контроль, прозорість, підзвітність.

Корупція залишається однією з найбільш складних і небезпечних проблем сучасного державного управління. Вона негативно впливає на ефективність діяльності органів влади, перешкоджає соціально-економічному розвитку держави, знижує рівень довіри громадян до публічних інституцій та створює загрози національній безпеці. В умовах європейської інтеграції України та реалізації масштабних реформ питання забезпечення ефективної діяльності антикорупційних органів набуває особливої актуальності.

Протягом останнього десятиліття в Україні було сформовано систему спеціалізованих антикорупційних інституцій, до якої входять Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Національне агентство з питань запобігання корупції та Вищий антикорупційний суд. Створення зазначених інституцій стало важливим кроком у формуванні сучасної моделі антикорупційного врядування. Водночас їх функціонування супроводжується низкою проблем інституційного характеру, які впливають на рівень суспільної довіри та ефективність реалізації державної антикорупційної політики.



Рис. 1. Антикорупційна екосистема України.

Джерело: сформовано автором на основі [6]

На рисунку 1 представлено структуру та взаємодію основних суб'єктів антикорупційної системи України, які забезпечують запобігання, виявлення, розслідування та судовий розгляд корупційних правопорушень.

Ключовими спеціалізованими інституціями є Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), Вищий антикорупційний суд (ВАКС), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Національне агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА).

Функціональний розподіл повноважень між ними є таким:

❖ **НАЗК** здійснює превентивну діяльність: формує та реалізує антикорупційну політику, контролює декларації посадовців, моніторить спосіб життя, виявляє конфлікти інтересів та забезпечує захист викривачів корупції.

❖ **НАБУ** виконує функцію досудового розслідування корупційних злочинів, насамперед щодо високопосадовців.

❖ **САП** здійснює процесуальне керівництво розслідуваннями НАБУ та підтримує державне обвинувачення в суді.

❖ **ВАКС** розглядає кримінальні провадження щодо топкорупції та приймає рішення про конфіскацію чи стягнення незаконно отриманих активів.

❖ **АРМА** займається розшуком, арештом, управлінням та реалізацією активів, одержаних від корупційних та інших злочинів.

Система також передбачає взаємодію зі Службою безпеки України, Національною поліцією, Державним бюро розслідувань, органами прокуратури та судами загальної юрисдикції, які розслідують корупційні правопорушення поза підслідністю НАБУ.

З рисунка видно, що українська антикорупційна система побудована за принципом розмежування функцій: запобігання корупції (НАЗК), розслідування (НАБУ), процесуальний нагляд (САП), судовий розгляд (ВАКС) та управління активами (АРМА). Такий підхід покликаний мінімізувати концентрацію повноважень в одному органі та забезпечити взаємний контроль між інституціями.

Водночас складна багаторівнева структура потребує високого рівня координації між органами, достатнього кадрового забезпечення та підтримки суспільної довіри, що є важливою умовою ефективності всієї антикорупційної екосистеми. Саме рівень інституційної довіри значною мірою визначає суспільне сприйняття результативності діяльності антикорупційних органів та легітимність антикорупційної політики держави.

У наукових дослідженнях [1; 2] інституційна довіра розглядається як суспільне очікування того, що державні інституції діятимуть відповідно до закону, принципів справедливості, професійності та суспільного інтересу. Довіра до антикорупційних органів є особливо важливою, оскільки саме вона визначає готовність громадян повідомляти про факти корупції, співпрацювати з правоохоронними структурами та підтримувати антикорупційні ініціативи держави. Основні інституційні проблеми агреговано нами у табл. 1.

Таблиця 1.

Інституційні проблеми діяльності антикорупційних органів та їх вплив на рівень інституційної довіри

Інституційна проблема	Сутність проблеми	Вплив на інституційну довіру	Можливі шляхи вирішення
Політичний вплив на діяльність антикорупційних органів	Втручання політичних акторів у процеси призначення керівництва, розслідування та прийняття рішень	Формує у громадян переконання щодо вибіркового правосуддя та залежності органів від політичної кон'юнктури	Посилення гарантій незалежності, прозорі конкурсні процедури, міжнародний моніторинг
Недостатня міжвідомча координація	Низький рівень взаємодії між антикорупційними органами, правоохоронними структурами та судами	Знижує ефективність антикорупційної політики та породжує недовіру до результатів боротьби з корупцією	Створення єдиних інформаційних платформ та механізмів координації
Низька результативність розслідувань	Невелика кількість вироків у справах щодо високопосадової корупції	Сприяє поширенню суспільного скептицизму щодо спроможності держави протидіяти корупції	Підвищення процесуальної ефективності та посилення відповідальності за корупційні злочини
Обмеженість кадрового потенціалу	Дефіцит фахівців із належним рівнем професійної підготовки та доброчесності	Негативно впливає на якість роботи інституцій та їхню репутацію	Розвиток кадрового резерву, професійне навчання та мотиваційні програми

Продовження Таблиці 1.

Недостатня прозорість діяльності	Обмежений доступ громадськості до інформації про результати роботи органів	Зменшує рівень відкритості та підзвітності інституцій	Впровадження політики відкритих даних та регулярне публічне звітування
Корупційні ризики всередині антикорупційних органів	Можливість виникнення конфлікту інтересів або корупційних практик серед працівників	Підриває легітимність антикорупційної системи в цілому	Посилення внутрішнього контролю, етичного моніторингу та механізмів доброчесності
Недостатній рівень комунікації з громадськістю	Відсутність ефективного інформування населення про результати діяльності	Сприяє формуванню інформаційного вакууму та поширенню недовіри	Розвиток стратегічних комунікацій та громадського діалогу
Низький рівень суспільної довіри до державних інституцій загалом	Історично сформований скептицизм щодо державних органів	Автоматично переноситься на новостворені антикорупційні інституції	Формування культури доброчесності та підвищення якості публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2]

Тобто можемо констатувати що інституційна довіра є одним із ключових чинників ефективності антикорупційної політики. Рівень довіри громадян до антикорупційних органів залежить не лише від результатів їхньої діяльності, а й від незалежності, прозорості, професійності, підзвітності та здатності забезпечувати справедливість і верховенство права. Подолання інституційних проблем сприятиме підвищенню легітимності антикорупційних органів та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій загалом [3].

Однією з основних проблем діяльності антикорупційних органів є сприйняття їхньої незалежності. Будь-які підозри щодо політичного впливу на кадрові рішення, проведення розслідувань або ухвалення судових рішень здатні суттєво знижувати рівень довіри громадян. У таких умовах навіть результативна діяльність окремих інституцій може не отримувати належної суспільної підтримки через сумніви щодо її об'єктивності [5].

Важливим фактором формування довіри виступає також результативність діяльності антикорупційних органів. Громадськість оцінює ефективність антикорупційної системи насамперед через конкретні результати: кількість завершених розслідувань, судових вироків, відшкодованих державі збитків та реальне зниження рівня корупції. Якщо очікування суспільства не збігаються з практичними результатами діяльності антикорупційних інституцій, формується недовіра до всієї системи протидії корупції.

Окремою проблемою залишається недостатня координація між різними суб'єктами антикорупційної політики. Фрагментарність повноважень, дублювання функцій та складність міжвідомчої взаємодії можуть знижувати оперативність реагування на корупційні правопорушення та створювати додаткові ризики для ефективного виконання поставлених завдань [4; 6].

Не менш важливим чинником є рівень прозорості діяльності антикорупційних органів. Відкритість інформації про результати роботи, механізми ухвалення рішень, використання бюджетних коштів та кадрову політику сприяє зміцненню довіри громадян. Водночас недостатня комунікація із суспільством створює інформаційний вакуум, який часто заповнюється спекуляціями, дезінформацією та політичними маніпуляціями.

Практична реалізація антикорупційної політики нерідко супроводжується значними труднощами, оскільки її впровадження охоплює діяльність багатьох інституцій та часто стикається з опором з боку зацікавлених груп. Водночас досягнення її результативності потребує налагодження чітко організованих і послідовних процесів комунікації, підготовки персоналу, контролю та оцінювання, із визначенням конкретних функцій і відповідальності кожного суб'єкта.

З огляду на це держави повинні забезпечити функціонування внутрішніх механізмів нагляду в усіх органах та установах, залучених до реалізації антикорупційної політики. Такі механізми мають здійснювати контроль за виконанням покладених завдань, відстежувати досягнення визначених цілей і своєчасно виявляти можливі недоліки в процесі реалізації антикорупційних заходів. Внутрішній нагляд повинен бути невід'ємним елементом системи постійного моніторингу та оцінювання ефективності антикорупційної політики [7].

У цілому оновлення антикорупційного законодавства після 2014 року створило належні інституційно-правові передумови для формування та реалізації узгодженої державної антикорупційної політики. Закон України «Про запобігання корупції» [8] закріпив основні поняття у сфері запобігання корупції, визначив коло суб'єктів, на яких поширюється його дія, передбачив комплекс практичних механізмів і інструментів для профілактики корупційних проявів, а також врегулював діяльність одного з провідних органів антикорупційної системи держави.

Прийняття цього нормативно-правового акта дозволило усунути проблему недостатньої нормативної визначеності та відсутності спеціалізованого органу, відповідального за розроблення і впровадження цілісної антикорупційної політики відповідно до міжнародних стандартів та за участю органів влади й громадянського суспільства. У результаті було закладено підґрунтя для створення комплексної системи запобігання та протидії корупції в Україні.

В той же час варто зауважити Закон України «Про запобігання корупції» став одним із ключових елементів антикорупційної реформи, визначивши правові та організаційні засади функціонування сучасної антикорупційної інфраструктури держави.

Таким чином, ефективність діяльності антикорупційних органів значною мірою залежить не лише від наявності належної нормативно-правової бази та інституційної структури, а й від рівня довіри громадян до цих інституцій. Підвищення інституційної довіри потребує забезпечення реальної незалежності антикорупційних органів, посилення прозорості та підзвітності їх діяльності, удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії, розвитку громадського контролю та формування ефективної комунікаційної політики. Лише за умови поєднання інституційної спроможності та суспільної довіри антикорупційні органи зможуть повною мірою реалізувати своє призначення у системі публічного управління та забезпечити сталий розвиток демократичної держави.

References

1. Bakumenko, V.D., & Popov, S.A. (2023). Antykorupcijsna polityka v systemi publicznego upravlinnia: Suchasni vyklyky ta perspektyvy [Anti-corruption policy in the public administration system: Current challenges and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, (4) [in Ukrainian].
2. Melnyk, M.I. (2001). *Korupsiia: Sutnist, poniattia, zakhody protydyi* [Corruption: Essence, concepts, and countermeasures]. Atika [in Ukrainian].
3. Nyzhnyk, N.R., & Mashkov, O.A. (2021). Instytutsiina dovira yak chynnyk efektyvnosti publicznego upravlinnia [Institutional trust as a factor of public administration effectiveness]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, (2), (pp. 15-23) [in Ukrainian].
4. Anti-corruption and integrity outlook 2024. (n.d.). (2024). [www.oecd.org](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_6e7ad8ce/968587cd-en.pdf). Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_6e7ad8ce/968587cd-en.pdf [in English].
5. Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2024). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform* (3rd ed.). Cambridge University Press. Retrieved from: https://assets.cambridge.org/97811070/81208/excerpt/9781107081208_excerpt.pdf [in English].
6. Corruption perceptions index 2025. (n.d.). (2026). www.transparency.org. Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/cpi/2025> [in English].
7. Bajpai, R., & Myers, B. (2020). Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/235541600116631094/pdf/Enhancing-Government-Effectiveness-and-Transparency-The-Fight-Against-Corruption.pdf> [in English].
8. Zakon Ukrainy Pro zapobihannia koruptsii vid 14 zhovtnia 2014 roku No. 1700-VII [Law of Ukraine On prevention of corruption No. 1700-VII of October 14, 2014]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.25

Roman Ketskalo

INSTITUTIONAL PROBLEMS OF THE ACTIVITY OF ANTI-CORRUPTION BODIES: THE FACTOR OF INSTITUTIONAL TRUST

The theses examine the institutional problems of the functioning of anti-corruption bodies of Ukraine through the prism of public trust as a key factor in the effectiveness of anti-corruption policy. It is substantiated that institutional trust is an important resource for the legitimacy of the activities of anti-corruption institutions and determines the willingness of citizens to support anti-corruption reforms. It is established that the low level of trust in state institutions, political influence, insufficient coordination between bodies, delaying the judicial consideration of corruption cases and limited effectiveness of individual anti-corruption measures negatively affect the public perception of the anti-corruption system. Directions for increasing institutional trust are proposed by ensuring the independence of anti-corruption bodies, increasing the transparency of their activities, increasing the level of accountability and developing mechanisms of public control.

Key words: anti-corruption bodies, institutional trust, anti-corruption policy, public administration, public control, transparency, accountability.

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, 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, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7601-4689>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.26

Оксана Казакова
Софія Чайка

МОВНА АГРЕСІЯ: СУТНІСТЬ, ТИПИ ТА РІВНІ ПРОЯВУ В СУЧАСНІЙ КОМУНІКАЦІЇ ВІД ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У тезах здійснено аналіз сутності мовної агресії як соціокомунікативного явища, що виявляється у значному мовному впливі, спрямованому на приниження, образу або маніпуляцію співрозмовником. Досліджено основні типи мовної агресії, зокрема пряму та непряму, активну й пасивну, а також розроблено низький, середній, високий та критичний рівні її прояву в сучасній комунікації. Встановлено, що мовна агресія є важливим соціолінгвістичним феноменом, який відображає суспільні конфлікти, зміни комунікативних норм і трансформацію мовної культури.

Ключові слова: мовна агресія, вербальна та невербальна комунікація, типи мовної агресії, рівні прояву, комунікативний конфлікт, мовленнєвий вплив.

У сучасному суспільстві комунікація є одним із ключових інструментів публічного управління. Саме через мовлення органи державної влади взаємодіють із громадянами, формують суспільну довіру, пояснюють політичні рішення та забезпечують демократичний діалог. Однак останніми роками у публічному просторі дедалі частіше спостерігаються прояви мовної агресії, які негативно впливають як на ефективність державного управління, так і на психологічний стан суспільства. Мовна агресія є одним із найпомітніших явищ сучасної комунікації, що особливо загострюється в умовах суспільної нестабільності та війни. Постійне психологічне напруження, емоційне виснаження, страх, невизначеність і соціальні конфлікти нерідко відображаються в мовленні людей, спричиняючи поширення агресивних висловлювань, образ, словесних конфліктів, принижень і нетолерантної комунікації. Вона проявляється як у міжособистісному спілкуванні, так і в публічному дискурсі, впливаючи на емоційний стан людини, якість соціальної взаємодії та рівень мовної культури суспільства.

В умовах війни проблема набуває особливої актуальності, оскільки агресивна комунікація може посилювати соціальну напругу, непорозуміння та психологічний дискомфорт. Саме тому дослідження сутності, типів і рівнів прояву мовної агресії є важливим для розуміння особливостей сучасного комунікативного середовища та формування культури конструктивного спілкування.

Теоретичне осмислення мовної агресії передбачає аналіз її сутності, основних типів та рівнів прояву в сучасній комунікації. Мовна агресія розглядається як форма агресивної поведінки, що виражається за допомогою мови, може мати на меті приниження, образу, залякування, маніпулювання або моральне домінування над іншою людиною, зазвичай не має фізичного прояву, проте, значно впливає на психічний стан людини.

Мовна агресія є предметом активних досліджень як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій думці. Значну увагу питанням її визначення, типів та маркерів приділяють такі дослідники як К. Віглі, О. Гаврилів, Д. Інфанте, О. Качмар, Т. Левінг, Н. Лунченко, В. Панок, І. Панок, Н. Сосновенко, О. Шерман. [1; 2; 3; 4; 5; 6]

У сучасних лінгвістичних, психолінгвістичних і соціально-психологічних дослідженнях мовна агресія розглядається як багаторівневе явище, що різниться за ступенем інтенсивності, формою вербалізації та соціальними наслідками. Спираючись на це визначення, ми виокремили рівні мовної агресії, що дає змогу глибше проаналізувати її прояви у міжособистісній комунікації, зокрема в підлітковому та молодіжному середовищі.

Низький рівень мовної агресії характеризується прихованістю та опосередкованістю агресивного наміру. Агресія не має відкритого конфліктного характеру й часто маскується під жарт, іронію або нейтральне за формою висловлювання. Такі мовні дії можуть залишатися непоміченими або сприйматися як соціально допустимі, проте вони поступово знецінюють співрозмовника та створюють напруження в комунікації. До основних форм латентної мовної агресії належать іронія, сарказм, натяки, двозначні репліки, пасивно-агресивні висловлювання. Незважаючи на невисоку інтенсивність, цей рівень може виконувати деструктивну функцію, особливо за умов систематичного повторення.

Середній рівень мовної агресії виявляється у відкритому вербальному протистоянні між комунікантами. Агресивний намір є очевидним, однак ще не досягає максимальної інтенсивності. Для цього рівня характерні прямі

образи, звинувачення, докори, принизливі оцінки особистості або діяльності співрозмовника, а також різкий або наказовий тон мовлення. Відкрито-вербальна агресія часто стає чинником ескалації конфлікту й може призводити до порушення комунікативної взаємодії. В освітньому середовищі вона негативно впливає на психологічний клімат колективу та міжособистісні стосунки.

Високий рівень мовної агресії має яскраво виражений деструктивний характер і супроводжується значним емоційним напруженням. На цьому рівні використовуються нецензурна лексика, приниження людської гідності, прямі погрози або залякування. Мовлення набуває конфліктогенного характеру й часто стає передумовою фізичної агресії.

Критичний рівень мовної агресії виходить за межі індивідуального конфлікту та набуває соціально небезпечних форм. До нього належать мова ворожнечі, систематичне приниження, булінг і кібербулінг, дискримінаційні висловлювання та заклики до насильства. Такі прояви часто мають ознаки девіантної мовної поведінки й можуть бути об'єктом правового регулювання. Цей рівень розглядаємо як загрозу психологічній безпеці особистості та суспільства загалом.

Запропонована класифікація рівнів мовної агресії створила підґрунтя для системного аналізу цієї проблеми. Однак повноцінне дослідження мовної агресії передбачає не лише визначення рівнів її прояву, а й характеристики типів, через які реалізуються агресивні мовленнєві практики в освітньому середовищі.

За класифікацією американського психолога А. Басса, мовна агресія розподіляється на чотири типи залежно від способу її реалізації: активну пряму, активну непряму, пасивну пряму та пасивну непряму [7].

Мовна активна пряма агресія це безпосередній словесний напад на адресата, який має відкритий характер і спрямований на приниження, образу, залякування чи психологічний тиск. Такий тип агресії легко розпізнати, оскільки негативна установка мовця виражається прямо. Проявляється через образи, принизливі висловлювання, словесні погрози, крики, агресивний тон, використання нецензурної лексики, наприклад: «Ти нічого не вмієш», «Замовкни, бо ти нікому не потрібен».

Мовна активна непряма агресія характеризується опосередкованим способом впливу, коли агресія спрямована не прямо на адресата, а реалізується через інших осіб або приховані мовленнєві механізми. Її мета – зашкодити репутації людини, викликати осуд або соціальне відторгнення. Зазвичай проявляється через плітки, наклеп, поширення чуток, саркастичні коментарі «за спиною», маніпулятивні висловлювання. Наприклад, поширення неправдивої інформації про однокласника чи колегу для його дискредитації.

Мовна пасивна пряма агресія полягає у демонстративній відмові від мовленнєвої взаємодії, що виражає негативне ставлення до співрозмовника. Агресія проявляється через мовчання або ігнорування, наприклад, відмову відповідати, ігнорування звернень, демонстративне мовчання, уникнення пояснень. Людина навмисно не відповідає на запитання або відмовляється говорити після конфлікту.

Мовна пасивна непряма агресія є найбільш прихованою формою, коли негативне ставлення реалізується через непряме уникнення відповідальності або саботаж комунікації. Вона часто маскується під байдужість або формальну нейтральність. Основні прояви: замовчування важливої інформації, навмисне уникнення пояснень, демонстрація байдужості, прихований саботаж спілкування. Коли особа знає правду в конфліктній ситуації, але свідомо мовчить, дозволяючи несправедливо звинуватити іншу людину.

Мовна агресія сучасного освітнього середовища зумовлює формування деструктивних моделей комунікативної взаємодії, що можуть негативно позначатися на психологічному комфорті учасників освітнього процесу та ефективності міжособистісної комунікації.

Завдяки анкетуванню, творчим завданням та спостереженню за здобувачами освіти Миколаївського ліцею № 38 «Муніципальний колегіум» ім. В. Д. Чайки ми встановили, що серед учнів 8-11 класів найчастіше спостерігається **середній рівень мовної агресії**, який проявляється у відкритому вербальному протистоянні, під час якого школярі звинувачують співрозмовників, принижують їх особистість та знецінюють досягнення. Агресивний намір є очевидним, адже учні використовують образливі слова, ненормативну лексику. Цим конфліктним ситуаціям не притаманна висока інтенсивність, довготривалість і систематичність, тому ми відносимо їх до середнього рівню мовної агресії.

Низький рівень також зустрічається доволі часто, проте, виявити його важче, ніж інші рівні, через притаманну йому приховану агресію, яку більшість сприймає як соціальну норму. Учні глузують один з одного, вважаючи це жартом, і не замислюються, як сприймає їх гумор адресат. Проблема знецінювання через іронічні коментарі теж стоїть доволі гостро, адже підлітки є вразливою віковою категорією.

Має місце у шкільному просторі і **високий рівень** мовної агресії, коли учні починають погрожувати та залякувати однокласників. Такі прояви агресії нерідко стають передумовою фізичного насильства і створюють у класному середовищі емоційно напружену атмосферу. **Критичний рівень** мовної агресії у ході нашого спостереження не зустрічався.

Вивчення стану мовної агресії серед підлітків дозволило нам зробити припущення, що плануючи роботу з шляхів її подолання слід звернути увагу на формування в учнів самоповаги, об'єктивної самооцінки, вміння уникати знецінення та приниження особистості співрозмовника. Важливим, на наш погляд, є формування у восьмикласників мовної екології, для дотримання якої необхідно сформувати мовну (правильне використання слів та стилю мовлення),

комунікативну (ввічливо і доречно спілкуватись у різних ситуаціях), соціально-емоційну (здатність контролювати емоції та уникати агресивних висловлювань), етичну (дотримання правил мовного етикету) компетентності та критичне мислення (вміння знаходити, аналізувати, створювати інформацію та поширювати її).

Потреба у розв'язанні проблеми мовної агресії є надзвичайно важливою в сучасному суспільстві. По-перше, агресивне спілкування негативно впливає на психологічний стан людини, може знижувати самооцінку, викликати образи, тривожність і навіть страх. По-друге, мовна агресія часто стає причиною конфліктів, руйнує довіру між людьми та ускладнює взаєморозуміння як у повсякденному житті, так і в професійному чи навчальному середовищі. По-третє, в умовах війни, постійного стресу та емоційної напруги агресія в мовленні дедалі частіше сприймається як норма, що може призводити до зростання нетерпимості та ворожості в суспільстві. Саме тому важливо шукати шляхи подолання мовної агресії та формувати культуру поважного й відповідального спілкування.

Отже, мовна агресія є складним багатокомпонентним явищем, що охоплює різні форми, типи та мовленнєві прояви. Її наукове осмислення дозволяє глибше зрозуміти механізми міжособистісних конфліктів у підлітковому середовищі та створює підґрунтя для розроблення ефективних педагогічних і психологічних заходів профілактики агресивної мовленнєвої поведінки.

References

1. Infante, D.A., & Wigley, C.J. (1986). Verbal aggressiveness: An interpersonal model. *Communication Monographs*, (Vol. 53), 1, (pp. 61-69). Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03637758609376126> [in English].
2. Levin, J., Cruz Neri, N., & Retelsdorf, J. (2025). Cyberhate among Ukrainian adolescents in war-torn Ukraine: A study of exposure, victimization, and perpetration. *Computers in Human Behavior*, (Vol. 168), (pp. 1-10). Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563225000731/pdf?md5=f90b673e8238e84016e13519a6ffc979&pid=1-s2.0-S0747563225000731-main.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2025.108626> [in English].
3. Sherman, O.M. (2013). Ahresiia v Interneti [Aggression on the Internet]. *virt.ldubgd.edu.ua*. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet bezpeky zhyttiediialnosti. Retrieved from: https://virt.ldubgd.edu.ua/pluginfile.php/14596/mod_folder/content/0/2013_1/SH2013_6.pdf [in Ukrainian].
4. Kachmar, O. (2016). Movna ahresiia ta shliakhy yii podolannia [Voice aggression and ways to overcome it]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii: Naukovo-praktychnyi zhurnal – Current Problems of Philosophy and Sociology: Scientific and Practical Journal*, 12, (pp. 55-57). Retrieved from: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstreams/cfff2232-a1df-43cf-9fb2-c4ed5034728a/download> [in Ukrainian].
5. Havryliv, O. (2019). Verbalna ahresiia: mizh nasyilstvom i bezsylliam [Verbal Aggression: Between Violence and Impotence]. *Skhidnoievropeyskyi zhurnal psykholinhvistyky – East European Journal of Psycholinguistics*, 4(2), (pp. 34-46). Retrieved from: <https://eejpl.vnu.edu.ua/index.php/eejpl/article/view/63/49>. DOI: <https://doi.org/10.29038/eejpl.2017.4.2.hav> [in Ukrainian].
6. Panok, V.H., Lunchenko, N.V., Sosnovenko, N.V., & Panok, I.V. (2021). Ahresiia ta konfliktnist u vzaiemynakh uchashnykiv osvitnoho protsesu [Aggression and conflict in the relationships of participants in the educational process]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Hraal nauky» – International scientific journal «Grail of Science»*, 4, (pp. 493-501). Retrieved from: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728856/2/12321-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-21876-1-10-20210517%20%282%29.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.092> [in Ukrainian].
7. Buss, A.H. (1961). *The psychology of aggression*. New York: Wiley. Retrieved from: <https://archive.org/details/psychologyofaggr0000buss> [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.26

Oksana Kazakova
Sofiia Chaika

VERBAL AGGRESSION: ESSENCE, TYPES AND LEVELS OF MANIFESTATION IN MODERN COMMUNICATION: FROM SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS TO PUBLIC ADMINISTRATION

The theses analyze the essence of verbal aggression as a communicative phenomenon, which manifests itself in a significant verbal influence aimed at humiliating, insulting or manipulating the interlocutor. The main types of verbal aggression, in particular direct and indirect, active and passive, are studied, and low, medium, high and critical levels of its manifestation in modern communication are developed. Particular attention is paid to the spread of aggressive verbal expressions in the media space, social networks and interpersonal communication. It is established that verbal aggression is an important sociolinguistic phenomenon that reflects social conflicts, changes in communicative norms and the transformation of linguistic culture.

Keywords: *verbal aggression, verbal communication, types of verbal aggression, levels of manifestation, communicative conflict, media communication, verbal influence.*

Відомості про авторів / Information about the authors

Оксана Казакова, заступник директора з науково-методичної роботи, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Миколаївського ліцею №38 «Муніципальний колегіум» імені В.Д.Чайки, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oksiniri@ukr.net.

Oksana Kazakova, Deputy Director for Scientific and Methodological Work, specialist of the highest category, teacher-methodologist, Mykolaiv Lyceum No. 38 «Municipal Collegium» named after V.D. Chaika, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oksiniri@ukr.net.

Софія Чайка, здобувач середньої освіти, Миколаївського ліцею №38 «Муніципальний колегіум» імені В.Д.Чайки, м. Миколаїв, Україна. E-mail: sofichay764@gmail.com.

Sofia Chaika, Applicant for the Secondary Level of Education of Mykolaiv Lyceum No. 38 «Municipal Collegium» named after V.D. Chaika, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: sofichay764@gmail.com.

ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ТРУДОВИХ ПРАВ ВИКРИВАЧІВ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

Тези присвячені дослідженню ефективності правових механізмів захисту трудових прав викривачів корупції в Україні. На основі аналізу судового кейсу Одеської митниці ДФС продемонстровано, що чинні гарантії мають переважно допоміжну функцію під час судового оскарження, але не запобігають тиску з боку роботодавця «в моменті». Автором обґрунтовано необхідність розширення імунітету викривачів шляхом надання НАЗК повноважень зупиняти дію дискримінаційних наказів своїми приписами, перекладаючи обов'язок доказування у суді на роботодавця.

Ключові слова: викривач корупції, державне управління, трудові права, Верховний Суд, НАЗК, дисциплінарне стягнення, зміна умов праці.

За визначенням англійського клініциста Т. Сіденгама, «лихоманка – це знаряддя, яке природа використовує для знищення своїх ворогів» [7]. У контексті державного управління корупція є саме такою соціальною «лихоманкою». Вона є хворобливим, але необхідним симптомом, що сигналізує про глибоку патологію – неефективність державного управління. Викривачі ж у цій системі виконують роль імунного механізму: виявляючи симптом, вони не створюють хворобу, а переводять її з прихованої форми у видиму. Відтак, надають суспільству шанс на радикальне «лікування» та системне «одужання». Водночас, як і будь-яка хвороба, неефективне державне управління намагається знищити захисні системи, зводячи нанівець спроби знизити корупційні ризики.

Мета дослідження полягає у визначенні ефективності чинних правових механізмів захисту трудових прав викривачів корупції в Україні через призму аналізу конкретного практичного кейсу.

Відповідно до антикорупційного законодавства [1] викривач – це фізична особа, яка повідомила про можливі факти корупційних правопорушень іншої особи, за умови відповідності таким критеріям:

- суб'єктивної впевненості, тобто наявності переконання, що відповідна інформація є достовірною;
- наявності джерела отримання відомостей: інформація стала відома особі під час виконання трудових, професійних, господарських, службових чи навчальних обов'язків, у межах громадської чи наукової діяльності, або ж під час проходження обов'язкових підготовчих процедур для початку такої діяльності.

Варто зауважити, що на практиці стадія верифікації моменту виникнення статусу викривача та його імунітету тривалий час викликала процесуальні дискусії. Крапку у цьому типі спорів поставив Касаційний цивільний суд у складі Верховного Суду в постанові від 19 квітня 2023 року у справі № 761/8294/21 [3]. Суд сформулював фундаментальну правову позицію, згідно з якою особа набуває статусу викривача та здобуває державний імунітет безпосередньо з моменту повідомлення інформації про порушення антикорупційного законодавства іншою особою. Закон не пов'язує виникнення прав викривача з будь-якими додатковими юридичними фактами, як-от: інформування керівництва про свій статус чи отримання НАЗК офіційного повідомлення від органу досудового розслідування про відкриття кримінального провадження.

Крім того, у цьому ж рішенні Верховний Суд розкрив природу замаскованого тиску з боку роботодавця. Суд зазначив, що негативні заходи впливу (зокрема дисциплінарні стягнення), які мають ознаки формально правомірних, визнаються протиправними, якщо вони носять вибірковий характер і застосовуються виключно до викривача, оминаючи інших працівників у подібних ситуаціях. Спираючись на частину п'яту статті 21 Директиви Європейського Парламенту і Ради ЄС 2019/1937, Касаційний цивільний суд у складі Верховного Суду наголосив на існуванні правової презумпції: наявність зв'язку між корупційним повідомленням та подальшим тиском презюмується, а обов'язок доведення протилежного (абсолютної правомірності своїх дій та відсутності мотиву помсти) покладається виключно на роботодавця.

Закон України «Про запобігання корупції» (далі – Закон) ставить викривача та його близьких осіб під захист держави. З-поміж іншого, викривачу гарантується, що він або член його сім'ї у зв'язку з повідомленням про порушення вимог закону іншою особою не може бути звільнений чи примушений до звільнення, притягнутий до дисциплінарної відповідальності, підданий з боку керівника або роботодавця іншим негативним заходам впливу (переведення, атестація, зміна умов праці, відмова в призначенні на вищу посаду, скорочення заробітної плати тощо) або загрози таких заходів [1].

Питання про те, чи є дієвими окреслені гарантії захисту трудових прав викривачів у реальних умовах, розглянемо

на прикладі конкретного кейсу.

У вересні 2017 року працівник Одеської митниці ДФС поінформував керівництво про порушення антикорупційного законодавства начальником митного поста «Південний». У повідомленні зазначалося, що посадова особа, керуючись приватним інтересом і перебуваючи в умовах конфлікту інтересів, надавала незаконні вказівки щодо звільнення суден закордонного плавання від митного контролю, чим створювала преференції для певної юридичної особи [5].

У подальшому керівництвом митниці почали регулярно вживатися негативні заходи впливу щодо викривача у зв'язку з повідомленням про можливий конфлікт інтересів. Зокрема 27.09.2017 року начальником відділу митного оформлення №2 митного поста «Південний» та начальником митного поста «Південний» прийнято рішення щодо зміни умов праці викривача корупції у вигляді зміни режиму роботи з 1 жовтня 2017 року з «позмінно (цілодобово)» на «5-денний робочий тиждень».

Протягом одного місяця начальником митниці ДФС було видано кілька наказів, а саме: «Про здійснення дисциплінарного провадження відносно викривача» (наказ №558 від 28.11.2017 року); «Про здійснення дисциплінарного провадження відносно викривача» (наказ №576 від 12.12.2017 року); «Про введення в дію змін до штатного розпису» (наказ № 596 від 20.12.2017 року), відповідно до якого була скорочена посада головного державного інспектора відділу митного оформлення №2 митного поста «Південний».

У подальшому викривача було притягнуто до дисциплінарної відповідальності: спочатку оголошена догана (наказ начальника митниці ДФС «Про притягнення до дисциплінарної відповідальності» №52-о від 24.01.2018 року), а вже 5 лютого 2018 року – оголошене зауваження (наказ № 88-о «Про притягнення до дисциплінарної відповідальності»).

На нашу думку, такі заходи, як істотна зміна умов праці, необґрунтовані дисциплінарні провадження, подальше притягнення викривача корупції до дисциплінарної відповідальності та скорочення його посади, безпосередньо пов'язані з принциповою позицією державного службовця.

З метою захисту своїх прав викривач звернувся з позовом до Одеської митниці ДФС, вимагаючи:

- скасувати накази про притягнення до дисциплінарної відповідальності від 24.01.2018 та 05.02.2018 років;
- визнати протиправними та скасувати накази щодо змін у штатному розписі, якими було скорочено його посаду, та зобов'язати відповідача поновити її;
- визнати протиправною зміну режиму роботи з цілодобового на п'ятиденний та поновити попередній графік;
- стягнути з відповідача 60 000 гривень моральної шкоди.

Одеський окружний адміністративний суд своїм рішенням від 25 жовтня 2018 року повністю відмовив у задоволенні адміністративного позову викривача [5]. Проте постановою П'ятого апеляційного адміністративного суду це рішення було скасовано в частині відмови скасувати накази про притягнення викривача до дисциплінарної відповідальності, а самі накази визнано протиправними. В іншій частині позовних вимог рішення суду першої інстанції було залишено без змін [4].

Постановою Верховного Суду від 15 серпня 2019 року у справі № 815/2074/18 касаційну скаргу викривача було задоволено частково. Суд скасував рішення попередніх інстанцій в частині відмови у скасуванні наказів про виведення посади викривача зі штатного розпису та відсутності її у новому розписі на 2018 рік. У цій частині позовних вимог справу було направити до суду першої інстанції на новий розгляд, а в решті судові рішення залишено без змін [2].

Касаційна інстанція підтвердила наявність реального конфлікту інтересів у діях очільника відомства після того, як підлеглий заявив про його корупційні зловживання. За таких умов керівник був позбавлений правових підстав входити до складу дисциплінарної комісії, що розглядала питання стягнень щодо цього працівника. Оскільки оскаржувані накази про догану та зауваження не лише ухвалювалися за його участі, а й були ним підписані, суди визнали такі акти індивідуальної дії протиправними та скасували їх.

Після нового судового розгляду в суді першої інстанції, що відбувся 12 березня 2020 року, Одеський окружний адміністративний суд повністю задовольнив позовні вимоги викривача [6].

Загалом, судові спори тривали два роки. Перша і апеляційні інстанції ставали на бік державного органу, а відтак і керівництва, яке прийняло протиправні накази. Лише після рішення Верховного Суду у викривача з'явився шанс на відновлення свого порушеного права.

Досліджений нами випадок продемонстрував системні проблеми у сфері реального захисту викривачів корупції. Імунітет викривача не є абсолютним і має чіткі законодавчі обмеження. Обов'язковими умовами для його застосування є: наявність причинно-наслідкового зв'язку між повідомленням про порушення вимог Закону України «Про запобігання корупції» та застосованими до особи негативними заходами впливу (або загрозою їх застосування).

Разом з тим, судочинство в Україні базується на принципі змагальності, а отже, не передбачає заздалегідь визначеного фіналу. Викривач, маючи певні гарантії від держави, все одно зобов'язаний захищати своє порушене право в судовому порядку. У цьому він прирівнюється до інших державних службовців, які оскаржують накази про звільнення чи накладення дисциплінарних стягнень.

Варто констатувати, що чинний Закон обмежує інструментарій НАЗК лише реактивними заходами. В грудні 2020 року внесено зміни до статті 12 Закону, якими НАЗК надано право вносити приписи про порушення вимог законодавства щодо етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, інших вимог та обмежень, передбачених Законом, захисту викривачів. Проте жодна норма не наділяє НАЗК імперативним повноваженням безпосередньо зупиняти дію дискримінаційних наказів роботодавця. Це створює критичний розрив із міжнародними стандартами, зокрема Директивою ЄС 2019/1937, яка вимагає забезпечення викривачів негайним тимчасовим

захистом від регресивних заходів у ході розгляду спору.

Гарантії, передбачені статтею 53-4 Закону України «Про запобігання корупції», мають радше допоміжну функцію для захисту порушеного права в суді, ніж безпосередньо захисну, направлену на недопущення порушення трудових прав викривача в моменті. Одним із можливих способів запобігання прихованому тиску на викривачів та порушенню їхніх прав є розширення імунітету викривача, посилення участі НАЗК, а також покладення на роботодавця обов'язку доводити правомірність наказів про звільнення або притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Загалом, у разі вида доцільно звертатися не до суду, а безпосередньо до НАЗК, яке своїм приписом зупиняє дію такого акта для перевірки законності його видання. При цьому тягар судового оскарження перекладається на роботодавця, який у разі незгоди з рішенням Агентства зобов'язаний самостійно доводити свою правоту в судовому порядку.

References

1. Zakon Ukrainy Pro zapobihannia koruptsii vid 14.10.2014 No. 1700-VII [Law of Ukraine On Prevention of Corruption dated 14.10.2014 No. 1700-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian]
2. Postanova Verkhovnoho Sudu u spravi No. 815/2074/18 vid 15 serpnia 2019 roku [Resolution of the Supreme Court in case No. 815/2074/18 of August 15, 2019]. *reyestr.court.gov.ua*. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/83647827> [in Ukrainian]
3. Postanova Verkhovnoho Sudu u spravi № 761/8294/21 vid 19 kvitnia 2023 roku [Resolution of the Supreme Court in case No. 761/8294/21 dated April 19, 2023]. *reyestr.court.gov.ua*. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110395768> [in Ukrainian]
4. Postanova Piatoho apeliatsiinoho administratyvnoho sudu u spravi № 815/2074/18 vid 12 bereznia 2019 roku [Resolution of the Fifth Administrative Court of Appeal in case No. 815/2074/18 of March 12, 2019]. *reyestr.court.gov.ua*. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/80388204> [in Ukrainian]
5. Rishennia Odeskoho okruzhnoho administratyvnoho sudu u spravi № 815/2074/18 vid 25 zhovtnia 2018 roku [Resolution of the Odessa District Administrative Court in case No. 815/2074/18 of October 25, 2018]. *reyestr.court.gov.ua*. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/77582457> [in Ukrainian]
6. Rishennia Odeskoho okruzhnoho administratyvnoho sudu u spravi № 815/2074/18 vid 12 bereznia 2020 roku [Resolution of the Odessa District Administrative Court in case No. 815/2074/18 of March 12, 2020]. *reyestr.court.gov.ua*. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/88173491> [in Ukrainian]
7. Sydenham, T. (1848). *The works of Thomas Sydenham, M.D.* (R.G. Latham, Trans.). (Vol. 1). London: The Sydenham Society. Retrieved from: <https://dn721501.ca.archive.org/0/items/worksofthomassyd01sydeiala/worksofthomassyd01sydeiala.pdf> [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.27

Serhii Filatov

PROBLEMS OF LEGAL PROTECTION OF THE LABOR RIGHTS OF WHISTLEBLOWERS IN UKRAINE: FROM THEORY TO PRACTICE

The theses is devoted to the study of the effectiveness of legal mechanisms for protecting the labor rights of whistleblowers of corruption in Ukraine. Based on the analysis of the court case of the Odessa Customs of the State Fiscal Service, it is demonstrated that the current guarantees have mainly an auxiliary function during a court appeal, but do not prevent pressure from the employer "at the moment". The author substantiates the need to expand the immunity of whistleblowers by granting the NACP the authority to suspend the effect of discriminatory orders with its regulations, shifting the burden of proof in court to the employer.

Keywords: whistleblower, public administration, protection of labor rights, Supreme Court, NACP, disciplinary action, modification of working conditions.

Відомості про автора / Information about the author

Сергій Філатов, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: fsn9792@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7117-5824>.

Serhii Filatov, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: fsn9792@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7117-5824>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.28

Олександр Штирбов
Віктор Запорожець

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ВЗАЄМОДІЯ МОНІТОРИНГУ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ

У тезах обґрунтовано теоретико-прикладні аспекти системної взаємодії внутрішнього освітнього моніторингу та зовнішнього інституційного аудиту як взаємодоповнюючих інструментів публічного управління, що забезпечують підвищення якості загальної середньої освіти та раціональний розподіл фінансових ресурсів для безпеки освітнього середовища (на прикладі Миколаївської області).

Ключові слова: публічне управління, освітній моніторинг, інституційний аудит, якість освіти, управлінські рішення, освітнє середовище, Миколаївська область.

В умовах системної модернізації загальної середньої освіти України, одними із ключових інструментів публічного управління якістю освіти є освітній моніторинг та інституційний аудит. Водночас потреба у виробленні єдиних критеріїв ефективності освітнього управління часто обмежує потенціал використання результатів внутрішнього моніторингу та аудиту як інструментів для прийняття управлінських рішень [3].

В умовах сучасних трансформаційних процесів, які охоплюють українську галузь освіти, поняття “якість освіти” набуває неабиякого значення. Феномен цього поняття є сферою уваги багатьох наукових досліджень та концепцій, але єдиного підходу до його розуміння немає. На сьогодні ефективність дослідження проблеми управління якістю освіти залежить безпосередньо від того, що ми розуміємо під поняттям «якість освіти».

Проблему управління якістю освіти, моніторингу та аудиту в освітній галузі досліджували такі вчені, як Т. Трісунова, О. Біляковська, Є. Лодатко, Р. Кубанов, О. Білик, С. Жарая, В. Приходько, О. Добрянська, Л. Ілійчук. Так, в тлумачному словнику освітянських термінів Т. Трісунової якість освіти визначається відповідністю результатів навчання вимогам, встановленим законодавством та стандартами освіти [11]. О. Біляковська звертає увагу на інтегральні характеристики цього поняття, що охоплює всю освітню діяльність навчального закладу, а результат діяльності, є головний показник якості освіти [4].

Є. Лодатко стверджує, що якість освіти – це відповідність освітніх послуг вимогам суспільства та здатність навчальних закладів забезпечити всебічний розвиток особистості учня. Вчений виділяє в цьому понятті кілька ключових аспектів: академічну, соціальну, інфраструктурну, емоційну та психологічну якість. Для отримання якісних освітніх результатів необхідно щоб всі аспекти цього поняття були реалізовані [10].

Р. Кубанов зазначає, що в сучасній освітній думці склалися три основні підходи розуміння якості освіти: об'єктивізм (аналіз якості на підставі вхідних та вихідних освітніх даних), релятивізм (відповідність рівня навчальних результатів вимогам державного стандарту) та концепція сталого розвитку (вдосконалення якості освітнього процесу). Дослідник зазначає, що перші два рівні оцінюють зовнішню якість освіти, а третій оцінює внутрішню [7].

О. Білик досліджуючи моніторинг в галузі освіти розуміє його як дослідницький процес для системного керування якістю [3], тоді як В. М. Приходько трактує його як діяльнісну цінність та результат, де управління є основною сферою застосування [5]. У свою чергу, Л. Ілійчук розглядає інституційний аудит як ключовий інструмент зовнішнього забезпечення якості освіти, що прийшов на заміну атестації закладів [6].

Отже, поняття «якість освіти» є багатогранним і відображає різні аспекти освітнього процесу, але розробка сучасного механізму оцінювання якості освіти є важливим елементом ефективного публічного управління освітою. Незважаючи на сучасні ґрунтовні дослідження науковців, системна взаємодія моніторингу та інституційного аудиту як взаємодоповнюючих інструментів публічного управління потребує додаткового вивчення.

Метою роботи є дослідження теоретико-прикладних аспектів взаємозв'язку моніторингу та інституційного аудиту як інструментів публічного управління, що забезпечують стабільний розвиток закладів освіти Миколаївської області.

Основними нормативно-правовими актами якими регулюють проведення освітнього моніторингу та інституційного аудиту є закон України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства освіти і науки України, інструктивно-методичні рекомендації Державної служби якості освіти [3].

Головне завдання освітнього моніторингу – це визначення рівня доступності освіти та її якості. При плануванні внутрішнього моніторингу якості освіти дотримуються таких етапів: планування, підготовка, збирання даних, аналіз і порівняння даних, звітування, прийняття управлінських рішень. В залежності від сфери освітнього управління розрізняють такі види моніторингу: інформаційний, базовий, проблемний, управлінський. Управлінський освітній моніторинг має три види: стратегічний, тактичний та оперативний [5].

Внутрішнє оцінювання для моніторингу включає в себе наступні аспекти: оцінка навчальних програм і курсів на відповідність освітнім стандартам та потребам здобувачів; оцінка ефективності методик викладання; оцінка успішності здобувачів та їхнього розвитку на кожному етапі навчання; оцінка ефективності роботи педагогічного складу та їхнього професійного розвитку. Внутрішнє оцінювання дозволяє керівництву закладу оперативно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні заходи для покращення освітньої діяльності [8].

Головним органом із забезпечення якості освіти визначено Державну службу якості освіти України (ДСЯО). Її діяльність спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра освіти і науки. Основні повноваження служби спрямовані на реалізацію державної політики з питань забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності, а також здійснювати державний нагляд (контроль) за закладами освіти. У рамках реалізації цієї політики, Державна служба якості освіти здійснює інституційний аудит [6].

Процедуру інституційного аудиту було затверджено Міністерством освіти і науки України у 2019 році, але через карантинні обмеження проведення очного аудиту у 2020-2021 рр. ускладнилося. З початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року інституційний аудит був призупинений і тільки у березні 2024 році поновлений. Протягом 2025 року, Державна служба якості освіти провела 223 позапланових інституційні аудити у 20 областях України (з них 6 в Миколаївській області), що на 101 аудит більше ніж у 2024 році. З загальної кількості аудитів, які проводились у 2025 році, 56 % проведено за заявами керівників ЗЗСО, 44% – за ініціативою засновників закладів загальної середньої освіти у 64 територіальних громадах [12].

Освітній моніторинг є внутрішнім інструментом забезпечення якості освіти закладу освіти. За його допомогою можна зібрати необхідну інформацію, здійснити її аналіз, систематизацію, узагальнення та прийняти об'єктивне управлінське рішення. Результати внутрішнього освітнього моніторингу є основою для передаудитного аналізу ДСЯО [9].

Інституційний аудит – це інструмент зовнішнього оцінювання, який передбачає системний аналіз освітніх та управлінських процесів у закладі освіти. Рекомендації та висновки аудиту є підставою для коригування критеріїв внутрішнього моніторингу на наступні роки.

Зв'язок між моніторингом освіти та інституційним аудитом – це приклад взаємодії внутрішнього та зовнішнього контролю. Оскільки, мають вони спільну методологічну основу розроблену Службою, внутрішній моніторинг накопичує дані за такими самими критеріями за якими здійснюється інституційний аудит: освітнє середовище, система оцінювання учнів, педагогічна діяльність, управлінські процеси [5].

На основі результатів інституційного аудиту 2025 року Служба визначила найбільш вразливим елементом освітнє середовище, зокрема безпеку й функціональність укріплень та наявність інклюзивної інфраструктури. Для вирішення цих проблем засновники і місцеві органи управління освітою спрямовують ресурси на чинники, що безпосередньо впливають на безпеку, доступність і безперервність навчання [12]. Так, практичне застосування рекомендацій ДСЯО при прийнятті управлінських рішень в сфері освітньої безпеки та інфраструктури відображається в загальному кошторисному обсязі проєктів, затверджених для реалізації на 2025-2026 роки, який становить 2,21 млрд. грн. [10].

Також, у 30 територіальних громадах 12 областей України, у тому числі Миколаївській реалізуються у 2026 році проєкти з облаштування укріплень у закладах освіти на суму 1,94 млрд. грн. Снігурівська територіальна громада розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09 лютого 2026 р. № 133-р за рахунок освітньої субвенції отримала з державного бюджету ще 13,6 мільйона гривень на облаштування укріплень у закладах освіти [1]. Описані позитивні практики реалізації рекомендацій ДСЯО доводять, що освітній моніторинг та інституційний аудит можуть бути дієвим інструментом публічного управління, що дозволяє оперативно реагувати на освітні виклики та раціонально розподіляти державні ресурси.

References

1. 30 hromad otrymaut ponad 2 miliardy hryven na oblashtuvannia ukryttiv [30 communities will receive over 2 billion hryvnias for the construction of shelters]. (n.d.). (2024). *mon.gov.ua*. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/news/30-hromad-otrymaut-ponad-2-miliardy-hryven-na-oblashtuvannia-ukryttiv> [in Ukrainian].
2. Arkhypova, Ye.O., & Drozdov, V.V. (2020). Yakist vyshchoi osvity yak ob'ekt publichnogo upravlinnia [The quality of higher education as an object of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 12. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/32.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.12.30> [in Ukrainian].
3. Bilyk, O., Zharaia, S., & Zharovska, O. (2023). Upravlinskyi monitorynh u systemi otsiniuvannia yakosti osvity [Administrative monitoring in the education quality assessment system]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii* [128]

- bezperervnoi osvity. Seriya «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia» – *Scientific Bulletin of the Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series «Ecology. Public Management and Administration»*, 3, (pp. 30-36). Retrieved from: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/40/37> [in Ukrainian].
4. Biliakovska, O.O. (2017). Yakist osvity: do henezhy poniattia [Quality of Education: to the Genesis of the Concept]. *Zbirnyk naukovykh prats. Pedahohichni nauky – Collection of Scientific Papers. Pedagogical Sciences*, 76, (Vol. 1), (pp. 24-28). Retrieved from: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/47/35> [in Ukrainian].
 5. Dobrianska, O. (2025). Instytutysiinyi audyt yak instrument publichnogo upravlinnia efektyvnosti zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Institutional Audit as a Tool for Public Management of the Efficiency of General Secondary Education Institutions]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Management and Administration*, 1(8), (pp. 96-104). Retrieved from: <https://visnyk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/245/231> [in Ukrainian].
 6. Iliichuk, L. (2023). Instytutysiinyi audyt yak vazhlyvyi instrument zabezpechennia yakosti osvity [Institutional audit as an important tool for ensuring the quality of education]. *Hirska shkola Ukrainskykh Karpat – Mountain School of the Ukrainian Carpathians*, 29, (pp. 11-16). Retrieved from: https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/20879/1/29_girska-shkola-11-16.pdf [in Ukrainian].
 7. Kubanov, R.A. (2014). Evoliutsiia poniattia «iakist»: vid yakosti osvity do yakosti profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv ekonomichnykh spetsialnostei [Evolution of the concept of «quality»: from the quality of education to the quality of professional training of future specialists in economic specialties]. *Naukovyi visnyk Donbasu – Scientific Bulletin of Donbass*, 4. Retrieved from: <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN28/7.pdf> [in Ukrainian].
 8. Lodatko, Ye. (2024). Zabezpechennia yakosti osvity u navchalnykh zakladakh: pryntsypy, mekhanizmy ta suchasni vyklyky [Ensuring the quality of education in educational institutions: principles, mechanisms and modern challenges]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current issues of the humanities*, 72, (Vol. 2), (pp. 269-275). Retrieved from: <https://mir.dspu.edu.ua/issue/view/19981/13520> [in Ukrainian].
 9. Prykhodko, V.M. (2013). Subiekty monitorynhu y otsiniuvannia yakosti zahalnoi serednoi osvity [Subjects of monitoring and assessing the quality of general secondary education]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of the formation of a creative personality in higher and general education schools*, 30, (pp. 488-493). Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pfto_2013_30_78 [in Ukrainian].
 10. Rishennia Mykolaivskoi oblasnoi rady Pro zatverdzhennia Prohramy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Mykolaivskoi oblasti na 2025 rik [Resolution of the Mykolaiv Regional Council on approval of the Program of Economic and Social Development of the Mykolaiv Region for 2025]. *mk-oblrada.gov.ua*. Retrieved from: <https://mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/1737450410678f63aace84f.pdf> [in Ukrainian].
 11. Slovnnyk osvitiianskyi [Educational Dictionary]. (n.d.). (2024). *nmc-vfpo.gov.ua*. Kyiv: Navchalno-metodychnyi tsentr vyshchoi ta fakhovoi peredvyshchoi osvity Retrieved from: https://nmc-vfpo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/slovnnyk_osvityianskyj-onovlenyj.pdf [in Ukrainian].
 12. Yakist osvitnoi diialnosti v Ukraini. Rezultaty instytutysiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity : analitychnyi zvit za 2025 rik [Quality of educational activities in Ukraine. Results of institutional audit of general secondary education institutions: analytical report for 2025]. (n.d.). (2026). *sqe.gov.ua*. Retrieved from: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2026/05/zvit_ia_2025.pdf [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.28

Oleksandr Shtyrov
Viktor Zaporozhets

PUBLIC MANAGEMENT OF THE QUALITY OF GENERAL SECONDARY EDUCATION: INTERACTION OF MONITORING AND INSTITUTIONAL AUDIT

The theses substantiate the theoretical and applied aspects of the systemic interaction of internal educational monitoring and external institutional audit as complementary tools of public management, ensuring the improvement of the quality of general secondary education and the rational distribution of financial resources for the security of the educational environment (using the example of the Mykolaiv region).

Key words: public management, educational monitoring, institutional audit, quality of education, management decisions, educational environment, Mykolaiv region.

Відомості про авторів / Information about the authors

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, 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. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

Віктор Запорожець, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: zaporozecvictor8@gmail.com.

Viktor Zaporozhets, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: zaporozecvictor8@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.29

Вікторія Андріяш
Юрій Давидов

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПЕРЕДУМОВИ Й ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ

В тезах розглянуто вплив цифрової економіки на трансформацію системи охорони здоров'я. Визначено роль цифровізації як ключового чинника підвищення якості та доступності медичних послуг і ефективності управління галуззю. Проаналізовано основні напрями цифровізації, зокрема телемедицину, штучний інтелект, віддалений моніторинг пацієнтів, портативні пристрої та блокчейн. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій сприяє оптимізації витрат, покращенню медичних результатів і підвищенню якості життя населення.

Ключові слова: цифровізація, охорона здоров'я, телемедицина, штучний інтелект, віддалений моніторинг, блокчейн, інновації, якість життя.

У сучасних умовах цифрова економіка здійснює як безпосередній, так і опосередкований вплив практично на всі галузі та сфери суспільного життя. Вона трансформує функціонування освіти, охорони здоров'я, культури, військово-промислового комплексу, фінансово-банківської системи, торгівлі, транспорту, державного управління, економічної безпеки, а також реклами, маркетингу й засобів масової інформації. Така всеосяжність зумовлена активним впровадженням цифрових технологій, які змінюють підходи до створення, обробки та використання інформації. Провідним трендом розвитку цифрової економіки виступає цифровізація, що слугує її фундаментом і забезпечує поступовий перехід від традиційних, аналогових форм роботи з даними до сучасних цифрових форматів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості процесів і швидкості прийняття рішень у різних сферах діяльності. Система охорони здоров'я також активно інтегрується в ці трансформаційні процеси, адже в її межах реалізується широкий спектр бізнес-процесів – фінансових, економічних, технічних, соціальних, організаційних і виробничих. Водночас вона має особливе значення для економіки, оскільки безпосередньо впливає на людський капітал. Збереження та покращення здоров'я населення сприяє зниженню рівня смертності, захворюваності та інвалідності, особливо серед працездатного населення, а також забезпечує зростання середньої тривалості життя. У підсумку це створює передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення економічного потенціалу держави та сталого соціально-економічного розвитку [1].

Здоров'я населення є одним із ключових чинників, що визначає формування та реалізацію економічної політики держави, оскільки воно безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень людського капіталу та загальний соціально-економічний розвиток. Сфера охорони здоров'я тісно пов'язана з економічним зростанням країни та перебуває у взаємозв'язку з усіма галузями національної економіки, забезпечуючи їхній стабільний розвиток через підтримання працездатності населення.

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває інтеграція інноваційних технологій у медичну сферу. Одним із пріоритетних напрямів цифрової економіки є підвищення якості життя населення шляхом удосконалення медичних товарів і послуг із використанням сучасних цифрових рішень. Це охоплює автоматизацію процесів, впровадження інформаційних систем, аналітику великих даних та розвиток цифрових сервісів, що в цілому сприяє підвищенню ефективності, доступності та якості медичної допомоги.

Загалом розвиток процесів цифровізації в охороні здоров'я відбувався подібно до інших секторів економіки, проходячи ті самі основні етапи трансформації. Перші кроки впровадження інформаційних технологій у цій сфері пов'язані з кінцем 1950-х років, коли провідні західні компанії почали використовувати інформаційні системи для автоматизації рутинних операцій і обробки статистичних даних. Це стало початком переходу від ручного до автоматизованого управління інформацією [3].

Приблизно через два десятиліття процес інформатизації набув системного характеру. У таких розвинених країнах, як США, Великобританія та Німеччина, було ухвалено низку законодавчих і програмних ініціатив, спрямованих на розвиток цифрових технологій у медицині. Вони забезпечили формування необхідної технічної та організаційної інфраструктури, що стала основою для масштабного впровадження інформаційних систем в охорону здоров'я та

подальшої цифрової трансформації галузі.

Передумови цифрової трансформації системи охорони здоров'я є очевидними. По-перше, науково-технічний прогрес, зокрема досягнення в медицині, молекулярній біології та комп'ютерних науках, а також зростання обчислювальних потужностей, відкривають нові можливості для ефективної діагностики та лікування. По-друге, глобальна інформатизація та мобільність забезпечують відсутність географічних обмежень у комунікації, адже люди активно використовують Інтернет, мобільні пристрої та цифрові сервіси у зручний для себе час.

Важливу роль також відіграє пацієнтоцентричний підхід, за якого людина активно долучається до контролю за власним здоров'ям, бере участь у зборі даних, обирає лікаря та методи лікування. Окрім цього, зростає значення датацентричності, що передбачає накопичення великих обсягів медичних даних і створення на їх основі аналітичних інструментів для ухвалення обґрунтованих рішень.

Сьогодні рівень розвитку передових технологій дозволяє докорінно переосмислити функціонування системи охорони здоров'я. Формується єдина цифрова екосистема, яка стирає межі між пацієнтами, медичними працівниками та закладами охорони здоров'я, забезпечуючи більш ефективне, швидке та персоналізоване надання медичних послуг [2].

У структурі такої електронної системи охорони здоров'я можна виокремити кілька ключових технологічних трендів. Насамперед це розумні технології, до яких належать інтелектуальні пристрої, портативна електроніка, сенсори, роботизовані системи, 3D-друк та штучний інтелект. Вони забезпечують обробку великих масивів даних і сприяють прийняттю більш точних клінічних рішень у кожному конкретному випадку.

Важливе значення має також кібербезпека, оскільки цифрові медичні системи містять значні обсяги персональних даних. Це вимагає впровадження надійних механізмів захисту інформації для запобігання кібератакам та іншим загрозам.

Ще одним напрямом є хмарні обчислення, які дозволяють зменшити витрати на інфраструктуру та забезпечити гнучке масштабування цифрових сервісів. Завдяки хмарним платформам взаємодія між учасниками системи охорони здоров'я стає більш оперативною, а дані зберігаються та обробляються безпечно навіть за умов масового доступу користувачів.

Окремо слід виділити гіперв'язаність, що забезпечує інтеграцію пацієнтів, медичних установ, постачальників лікарських засобів та обладнання в єдину цифрову мережу. Це сприяє більш узгодженій і ефективній роботі всієї галузі [4].

Завершальним трендом є надшвидкі обчислення, які завдяки сучасним комп'ютерним мережам та технологіям обробки даних у реальному часі значно розширюють можливості медичної сфери та відкривають нові перспективи її розвитку.

Цифровий етап розвитку характеризується не лише охопленням практично всіх сфер життєдіяльності людини, а й суттєвим посиленням ролі інформаційно-комунікаційних технологій, які сьогодні виступають одним із головних рушіїв глибоких суспільно-економічних трансформацій.

У сфері охорони здоров'я «цифрова революція» проявляється через низку ключових напрямів. Серед них особливе місце займає віддалений моніторинг стану пацієнтів, що дозволяє здійснювати безперервне спостереження за показниками здоров'я в режимі реального часу. Важливим напрямом є також застосування систем штучного інтелекту, які підтримують лікарські рішення, підвищують точність діагностики та ефективність лікування.

Не менш значущою є телемедицина, що забезпечує надання медичних послуг дистанційно та розширює доступ населення до кваліфікованої допомоги. Паралельно активно розвиваються портативні засоби моніторингу здоров'я, які дозволяють користувачам самостійно контролювати основні фізіологічні показники.

Окремим інноваційним напрямом виступає використання технології блокчейн у медицині, що сприяє безпечному зберіганню, обробці та передачі медичних даних, підвищуючи прозорість і надійність інформаційних систем охорони здоров'я.

Кожен із зазначених напрямів має власну специфіку та логіку розвитку, зумовлену особливостями технологій і потребами медичної практики.

1. Віддалений контроль стану пацієнтів. Цей напрям передбачає використання електронних пристроїв і технологій бездротового моніторингу, які дозволяють здійснювати безперервне спостереження за станом здоров'я пацієнтів у режимі реального часу. Зокрема, це стосується застосування неінвазивних глюкометрів для контролю рівня глюкози у хворих на цукровий діабет, а також портативних або імплантованих пристроїв для моніторингу серцево-судинних показників у кардіологічних пацієнтів.

Завдяки розвитку мікроелектроніки, широкосмугового мобільного інтернету та спеціалізованого програмного забезпечення можливості телемедичних рішень суттєво розширилися. Важливу роль у цьому процесі відіграють технології Інтернету речей (IoT), які забезпечують інтеграцію медичних пристроїв у єдину систему збору та аналізу даних. Це дозволяє не лише відстежувати стан пацієнтів із хронічними захворюваннями, а й прогнозувати можливі ускладнення у здорових осіб [1].

Використання таких технологій дає значний клінічний та економічний ефект. Постійний моніторинг дозволяє

лікарям своєчасно виявляти ознаки погіршення стану та оперативно реагувати, запобігаючи ускладненням. Пацієнти, у свою чергу, можуть отримувати попереджувальні сигнали й вчасно вживати необхідних заходів.

Практичні результати підтверджують ефективність цього підходу: наприклад, у межах пілотної програми в лікарні Святого Йосипа в Окленді (США) впровадження віддаленого моніторингу дозволило знизити рівень смертності пацієнтів на 35%. Крім того, така модель суттєво скорочує витрати на лікування, оскільки зменшує кількість госпіталізацій і оптимізує навантаження на медичний персонал. Значна частина рутинних процедур може виконуватися середнім медичним персоналом або автоматизовано, що дозволяє лікарям зосередитися на складніших клінічних випадках.

У підсумку розвиток технологій дистанційного моніторингу сприяє формуванню превентивної моделі медицини, де основний акцент робиться не лише на лікуванні, а й на попередженні захворювань, що забезпечує значний довгостроковий соціально-економічний ефект.

2. Системи штучного інтелекту (ШІ). Штучний інтелект, що виник як теоретичний науковий напрям у середині ХХ століття, сьогодні поступово займає важливе місце в різних сферах людської діяльності, зокрема й у медицині, де його вплив постійно зростає. Впровадження ШІ в охорону здоров'я охоплює низку ключових напрямів і тенденцій розвитку.

По-перше, це обробка та систематизація даних про пацієнтів. У багатьох випадках навіть досвідчені лікарі стикаються з проблемою фрагментованості медичної інформації, що ускладнює формування цілісної картини захворювання та може призводити до помилок у діагностиці. Використання систем штучного інтелекту дозволяє вирішити цю проблему шляхом структуризації даних і надання аналітичної підтримки. Наприклад, системи на кшталт Google DeepMind Health аналізують медичну інформацію про пацієнта та формують рекомендації, які лікар може використовувати для прийняття клінічних рішень.

По-друге, важливим напрямом є діагностика захворювань. Системи ШІ, такі як IBM Watson Health, здатні виявляти складні патології, зокрема кардіоміопатії, тромбози та серцеві напади, на основі аналізу великих масивів медичних даних. Крім того, вони допомагають оцінювати ефективність лікарських препаратів та враховувати індивідуальні особливості пацієнтів, включаючи генетичні фактори, що впливають на перебіг хвороби та реакцію на лікування [4].

Інтеграція ШІ з іншими цифровими технологіями, зокрема телемедициною, значно розширює можливості медицини. Сучасні системи дозволяють автоматично аналізувати медичні зображення (рентген, КТ, МРТ), виявляти тривожні показники в лабораторних результатах, формувати електронні медичні записи за допомогою розпізнавання голосу, а також підбирати оптимальні схеми лікування з урахуванням індивідуальних даних пацієнта. У результаті ШІ виступає як інструмент підтримки лікарських рішень, підвищуючи точність діагностики та ефективність лікування.

3. Телемедицина. Віддалене надання медичних послуг є одним із найдинамічніших і високотехнологічних напрямів сучасної системи охорони здоров'я. Воно отримало широке визнання у світовій медичній практиці та поступово формується як нова модель організації медичного обслуговування. При цьому правове регулювання телемедицини закріплюється у відповідних нормативно-правових актах, а її ефективність визнається як медичною спільнотою, так і пацієнтами.

Важливою перевагою телемедицини є спрощення доступу до медичних послуг через можливість віртуальних консультацій. Це сприяє своєчасному зверненню пацієнтів до лікаря, зменшуючи ризики відкладення візиту навіть за наявності серйозних симптомів, що позитивно впливає на результати лікування.

На практиці телемедицина охоплює різні напрями, які можна умовно поділити за функціональним призначенням. Найпоширенішим є формат «лікар–пацієнт», що передбачає дистанційні консультації, діагностику та спостереження за станом здоров'я осіб, які перебувають вдома. Завдяки використанню відеоконференцзв'язку забезпечується повноцінна взаємодія між лікарем і пацієнтом, включаючи обмін текстовою, графічною та медичною інформацією, наприклад результатами аналізів або зображеннями (рентген, КТ тощо) [3].

Іншим важливим напрямом є модель «лікар–лікар», яка використовується для професійної взаємодії між медичними фахівцями. Вона охоплює проведення дистанційних консультацій, консилиумів, а також підтримку під час складних клінічних випадків у режимі реального часу. Окремо варто виділити використання телемедицини для навчання, коли молоді спеціалісти мають можливість спостерігати за хірургічними втручаннями у форматі онлайн-трансляцій, що сприяє підвищенню їх професійного рівня.

З економічної точки зору телемедицина має значні переваги. Дослідження показують, що дистанційні консультації можуть зменшити витрати на медичні послуги приблизно на 75% у порівнянні зі звичайними візитами до лікаря. Крім того, прогнозується стрімке зростання ринку телемедицини, який продовжує розширюватися завдяки високому попиту та щорічним темпам зростання близько 30%, що свідчить про її значний потенціал у майбутньому розвитку системи охорони здоров'я.

4. Портативні засоби моніторингу здоров'я. Портативні засоби моніторингу здоров'я, як правило, не належать безпосередньо до медичних послуг, а розглядаються як інструменти підтримки здорового способу життя. Їх використання залежить від особистого вибору людей, які прагнуть контролювати власний стан здоров'я та змінювати поведінкові звички з метою профілактики захворювань[2].

Сьогодні спостерігається стрімке зростання ринку таких пристроїв, який уже налічує сотні різних рішень і постійно розширюється. Найпоширенішими є мобільні додатки для смартфонів, а також носимі пристрої – фітнес-браслети, смарт-годинники та спеціальний «розумний» одяг. Вони здатні відстежувати широкий спектр показників, зокрема кількість кроків, частоту серцевих скорочень, артеріальний тиск, рівень фізичної активності та енергетичні витрати організму, що дозволяє користувачам більш усвідомлено підходити до контролю власного здоров'я.

5. Медичний блокчейн. Технологія блокчейн у медицині реалізується через низку напрямів застосування. Першим із них є відстеження походження медичних препаратів і товарів, що особливо актуально для фармацевтичної галузі. Використання спеціалізованих платформ, до яких мають доступ як постачальники, так і регуляторні органи, сприяє підвищенню прозорості ланцюгів постачання та зменшенню ризиків шахрайства.

Другим важливим напрямом є зберігання та управління медичними даними. Блокчейн-технології відкривають нові можливості для безпечного збереження, передачі та обробки інформації про пацієнтів. Оскільки медичні дані є чутливими, вони потребують високого рівня захисту, анонімності та чітко визначених правил доступу. У цьому контексті блокчейн дозволяє забезпечити контроль прав доступу, стандартизацію обробки інформації та підвищення надійності роботи з великими обсягами медичних даних [1].

Цифрові трансформації створюють для системи охорони здоров'я нові, раніше недоступні можливості щодо глибоких інфраструктурних змін у галузі. Вони сприяють модернізації медичної інфраструктури, підвищенню ефективності управління та впровадженню інноваційних підходів у наданні медичних послуг.

Крім того, цифровізація відкриває перспективи для розширення експортного потенціалу медичної сфери, зокрема через розвиток медичних технологій, цифрових сервісів і високотехнологічного обладнання, яке може бути затребуване на міжнародному ринку.

Важливим напрямом також є створення та впровадження технологічно досконалих медичних приладів і систем, що базуються на сучасних цифрових рішеннях. У сукупності ці процеси виступають потужним фактором підвищення якості життя населення, покращення стану здоров'я та загального рівня ефективності системи охорони здоров'я.

Таким чином можемо стверджувати, що цифрова економіка є одним із ключових факторів сучасних трансформацій суспільства, оскільки вона охоплює практично всі сфери життєдіяльності та визначає нові підходи до організації економічних і соціальних процесів. Її базовим елементом виступає цифровізація, яка забезпечує перехід від традиційних моделей обробки інформації до сучасних цифрових технологій, підвищуючи ефективність управління, швидкість прийняття рішень та прозорість процесів.

Особливе значення цифрова трансформація має для сфери охорони здоров'я, яка безпосередньо впливає на формування людського капіталу та соціально-економічний розвиток держави. Встановлено, що розвиток цифрових технологій у медицині відбувається за кількома ключовими напрямками, серед яких віддалений моніторинг пацієнтів, штучний інтелект, телемедицина, портативні пристрої контролю здоров'я та блокчейн.

Використання віддаленого моніторингу та телемедицини забезпечує підвищення доступності медичних послуг, зниження витрат та покращення клінічних результатів завдяки своєчасному реагуванню на зміни стану пацієнтів. Системи штучного інтелекту сприяють підвищенню точності діагностики, оптимізації лікування та ефективному використанню медичних даних. Портативні пристрої формують нову культуру профілактики захворювань і відповідального ставлення до власного здоров'я, а технологія блокчейн забезпечує безпечне зберігання та обробку медичної інформації.

Крім того, встановлено, що сучасна цифрова охорона здоров'я формує єдину інтегровану екосистему, яка об'єднує пацієнтів, медичні заклади та технологічні рішення, забезпечуючи більш персоналізований та ефективний підхід до надання медичних послуг.

У підсумку доведено, що цифрові трансформації в охороні здоров'я не лише модернізують інфраструктуру галузі, але й сприяють підвищенню якості життя населення, зростанню економічної ефективності системи охорони здоров'я та зміцненню загального соціально-економічного потенціалу держави.

References

1. Dema, D., Abramova, I., & Nedilska, L. (2019). Financial and economic conditions of rural development in Ukraine. *Eastern Journal of European Studies*, (Vol. 10), 1, (pp. 199-220). Retrieved from: https://ejes.uaic.ro/articles/EJES2019_1001_DEM.pdf [in English].
2. European action plan on the cybersecurity of hospitals and healthcare providers. (n.d.). (2025). [health.ec.europa.eu](https://health.ec.europa.eu/health-digital-health-and-care/european-action-plan-cybersecurity-hospitals-and-healthcare-providers_en). Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/health-digital-health-and-care/european-action-plan-cybersecurity-hospitals-and-healthcare-providers_en [in English].
3. Health at a Glance 2023: OECD Indicators. (n.d.). (2023). www.oecd.org. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/health-at-a-glance-2023_e04f8239/7a7afb35-en.pdf. DOI: <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en> [in English].

4. Distribution of availability to access telehealth/telemedicine services as of 2021, by region and vendor. (n.d.). (2021). *www.statista.com*. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1290514/access-to-telehealth-telemedicine-services-byvendor/> [in English].
5. Global strategy on digital health 2020-2027. (n.d.). (2025). *www.who.int*. Retrieved from: <https://www.who.int/health-topics/digital-health> [in English]

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.29

Viktoriia Andriiash
Yurii Davydov

DIGITALIZATION OF HEALTHCARE: PREREQUISITES AND MAIN TRENDS

The theses consider the impact of the digital economy on the transformation of the healthcare system. The role of digitalization as a key factor in improving the quality and accessibility of medical services and the efficiency of industry management is determined. The main areas of digitalization are analyzed, in particular telemedicine, artificial intelligence, remote patient monitoring, portable devices and blockchain. It is substantiated that the implementation of digital technologies contributes to cost optimization, improving medical outcomes and improving the quality of life of the population.

Keywords: digitalization, healthcare, telemedicine, artificial intelligence, remote monitoring, blockchain, innovations, quality of life.

Відомості про авторів / Information about the authors

Вікторія Андріяш, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Юрій Давидов, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: davidov.uriy.7777@gmail.com.

Yurii Davydov, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: davidov.uriy.7777@gmail.com.

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ЗДОРОВ'ЯМ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ ПАНДЕМІЧНИМ РИЗИКАМ

У тезах розглянуто хантавірусні інфекції як приклад нових пандемічних викликів, що виникають на перетині взаємодії людини, тварин і довкілля та потребують скоординованого державного реагування. Обґрунтовано значення комплексного механізму державного управління «цифровим здоров'ям», який поєднує епідеміологічний нагляд, лабораторну діагностику, цифрове відстеження контактів, геоінформаційний аналіз і захищений обмін даними. Наголошено, що для України розвиток такого механізму є важливою умовою раннього виявлення біологічних ризиків, підвищення стійкості системи громадського здоров'я та своєчасного прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: державне управління, публічне управління, цифрове здоров'я, пандемічні виклики, хантавірусні інфекції, епідеміологічний нагляд, біологічна безпека, цифровізація охорони здоров'я, міжвідомча координація, система громадського здоров'я.

У сучасних умовах пандемічні виклики дедалі частіше пов'язуються не лише з уже пережитими глобальними кризами, а й із потенційними загрозами, що виникають на межі взаємодії людини, тварин і довкілля. Однією з таких загроз є хантавірусні інфекції - група зоонозних вірусних захворювань, випадки яких підтверджено серед пасажирів круїзного лайнера M/V Hondius. За інформацією ВООЗ, 2 травня 2026 р. було повідомлено про кластер тяжких респіраторних захворювань серед пасажирів судна. Станом на 4 травня 2026 р. було зафіксовано сім випадків, зокрема три летальні, один критичний і кілька випадків із легшими симптомами. ВООЗ зазначила, що подія потребувала скоординованої міжнародної відповіді, включно з ізоляцією, медичною евакуацією, лабораторними дослідженнями та епідеміологічним розслідуванням [3].

Подальші дані ECDC засвідчили, що станом на 10 травня 2026 р. було повідомлено про вісім випадків, з яких шість підтверджені та два ймовірні. За даними ВООЗ, хантавіруси можуть спричиняти тяжкі захворювання людини, зокрема геморагічну гарячку з нирковим синдромом у Європі та Азії, а також хантавірусний кардіопульмональний синдром в Америці, летальність якого може сягати 50%. Особливу увагу міжнародних інституцій викликає вірус Анд, оскільки саме він серед хантавірусів може передаватися від людини до людини за умов тісного та тривалого контакту [4].

Для системи державного управління такі події мають принципове значення. Вони демонструють, що сучасна пандемічна загроза не обов'язково починається з масового поширення інфекції серед населення. Вона може виникнути як обмежений кластер, але потребувати швидкої координації між органами охорони здоров'я, транспортними службами, лабораторіями, прикордонними структурами, міжнародними організаціями та урядами різних країн [1; 5]. Саме тому хантавірусні інфекції доцільно розглядати як управлінський виклик, що потребує не лише медичного реагування, а й цифрового епідеміологічного нагляду, обміну даними та систем раннього попередження.

За такої ситуації механізми державного управління «цифровим здоров'ям» набувають особливої значимості. Йдеться про електронну реєстрацію підозрілих випадків, інтеграцію лабораторної інформації, цифрове відстеження контактів, аналітику маршрутів переміщення, геоінформаційне картування ризиків і оперативну комунікацію з медичними закладами та населенням. CDC, реагуючи на спалах 2026 року, наголошує на координації між державними структурами, міжнародними партнерами, транспортними службами та органами громадського здоров'я, що підтверджує важливість міжвідомчої цифрової взаємодії в умовах нових пандемічних загроз [5].

Для України проблема хантавірусних інфекцій також не є абстрактною. За повідомленнями з посиланням на Центр громадського здоров'я, в Україні щороку фіксуються десятки випадків хантавірусної інфекції, а основний шлях зараження пов'язаний із контактом із гризунами, забрудненим пилом, поверхнями або харчовими продуктами. При цьому підкреслюється, що хантавірус не поширюється так само, як COVID-19, але потребує профілактичної обізнаності та належного епідеміологічного контролю, міжнародної координації, лабораторного підтвердження, медичного спостереження та узгоджених протиепідемічних дій.

Управлінська специфіка таких ситуацій полягає в тому, що держава має реагувати не лише на вже підтверджене масове поширення інфекції, а й на ранні сигнали, які потенційно можуть трансформуватися у транскордонну

надзвичайну ситуацію у сфері громадського здоров'я. Спалах, пов'язаний із M/V Hondius, засвідчив, що навіть обмежений кластер випадків у мобільному середовищі - на судні, літаку, у транзитному пункті чи пункті тимчасового перебування – може створювати значне навантаження на систему координації, лабораторної діагностики, медичної евакуації, карантинного супроводу та міжнародного обміну інформацією.

За даними ВООЗ, реагування на цей інцидент охоплювало епідеміологічне розслідування, ізоляцію випадків, клінічне ведення пацієнтів, медичні евакуації, лабораторне тестування, міжнародне відстеження контактів, карантинування та моніторинг [3].

З позицій державного управління це означає, що «цифрове здоров'я» має розглядатися не лише як сукупність електронних медичних сервісів для пацієнтів, а як стратегічна інфраструктура біобезпеки. Його функція полягає у забезпеченні своєчасного виявлення ризиків, накопичення і верифікації даних, інтеграції інформації з різних секторів та підтримці управлінських рішень у режимі реального часу [2]. У випадку зоонозних інфекцій особливого значення набуває підхід «Єдине здоров'я», оскільки джерела ризику формуються на перетині медичних, ветеринарних, екологічних, транспортних і соціальних чинників. Для хантавірусних інфекцій це особливо важливо, адже зараження людини здебільшого пов'язане з контактом із гризунами або забрудненим середовищем, тоді як для вірусу Анд (Andes virus) описано рідкісну можливість передачі між людьми за умов тривалого близького контакту.

У цьому контексті ключовою проблемою державного управління є фрагментованість даних. Інформація про пацієнта, лабораторне підтвердження, маршрут переміщення, контактних осіб, епідеміологічну історію, умови перебування, результати моніторингу симптомів і рішення щодо ізоляції часто зберігається в різних установах та інформаційних системах. За відсутності належної цифрової взаємодії виникає часовий розрив між появою ризику і прийняттям управлінського рішення. Саме цей розрив є критичним у випадку інфекцій із тривалим інкубаційним періодом, нечіткими початковими симптомами та потенційно тяжким перебігом.

ВООЗ наголошує, що розслідування контактів має спиратися на доступні джерела інформації, зокрема інтерв'ю, списки пасажирів, дані про розміщення осіб і журнали активностей [3].

Отже, комплексний механізм державного управління «цифровим здоров'ям» має передбачати створення єдиного інформаційного контуру, у межах якого клінічні, лабораторні, епідеміологічні, транспортні та адміністративні дані можуть бути швидко зібрані, перевірені, зіставлені та використані для прийняття управлінських рішень. Такий інформаційний контур має забезпечувати не фрагментарне накопичення відомостей у різних установах, а їхню функціональну інтеграцію в межах єдиної системи реагування. Йдеться про можливість оперативного поєднання інформації про підозрілий або підтверджений випадок захворювання, результати лабораторного тестування, епідеміологічний анамнез, маршрути переміщення особи, перелік потенційних контактів, місця перебування, рішення щодо ізоляції, госпіталізації, медичного спостереження чи евакуації. Саме така взаємопов'язаність даних дає змогу державним органам не лише фіксувати факт виникнення загрози, а й оцінювати її масштаб, динаміку поширення, рівень небезпеки для окремих груп населення та потребу в залученні додаткових ресурсів.

Водночас створення єдиного цифрового контуру не повинно ототожнюватися з необмеженим доступом до персональних даних або централізованим накопиченням усієї інформації без належних гарантій захисту. Навпаки, ефективність комплексного механізму державного управління «цифровим здоров'ям» значною мірою залежить від чітко визначених правових режимів збирання, обробки, зберігання, передачі та використання інформації. У системі цифрового здоров'я мають бути встановлені зрозумілі правила щодо того, які дані можуть оброблятися, з якою метою, протягом якого строку, хто має право доступу до них і які дії з цими даними є допустимими. Особливого значення набуває розмежування рівнів доступу між медичними працівниками, епідеміологами, лабораторіями, органами державної влади, місцевим самоврядуванням, прикордонними та транспортними службами. Кожен суб'єкт повинен отримувати лише той обсяг інформації, який є необхідним для виконання його функцій у межах реагування на загрозу громадському здоров'ю.

Не менш важливими умовами функціонування такого цифрового механізму є кіберзахист, технічна надійність систем, журналювання дій користувачів, контроль за несанкціонованим доступом і дотримання принципу мінімізації даних. Принцип мінімізації означає, що персоналізована інформація має використовуватися лише тоді, коли без неї неможливо забезпечити належний захист громадського здоров'я, наприклад під час відстеження контактів, організації медичного спостереження або прийняття рішення щодо ізоляції конкретної особи. В інших випадках доцільним є застосування знеособлених або агрегованих даних, які дають змогу аналізувати тенденції, виявляти осередки ризику, прогнозувати навантаження на систему охорони здоров'я та планувати профілактичні заходи без надмірного втручання у приватне життя громадян. Такий підхід дозволяє поєднати інтереси держави у сфері біологічної безпеки з необхідністю дотримання прав людини та принципів правової визначеності.

У кризових ситуаціях цифрова система має давати змогу швидко переходити від загального епідеміологічного спостереження до адресного управління ризиками. Якщо на початковому етапі держава здійснює моніторинг загальних показників захворюваності, лабораторних повідомлень і територіального розподілу випадків, то в разі появи небезпечного кластера необхідним стає оперативне встановлення конкретних ланцюгів передачі, груп підвищеного ризику, маршрутів переміщення та контактних осіб. У цьому полягає практична цінність цифрового здоров'я як

інструменту державного управління: воно забезпечує перехід від пасивного обліку подій до активного прогнозування, попередження та локалізації загроз. За таких умов управлінські рішення можуть ухвалюватися не інтуїтивно або із запізненням, а на основі актуальних, верифікованих і міжсекторально узгоджених даних. Саме тому формування єдиного інформаційного контуру слід розглядати як одну з ключових передумов стійкості держави до нових пандемічних викликів

Отже, хантавірусні інфекції демонструють, що нові пандемічні виклики можуть формуватися не лише як масштабні епідемії, а й як обмежені кластери, які потребують швидкої міжвідомчої та міжнародної координації. Ефективне державне управління такими загрозами має спиратися на комплексному механізмі державного управління «цифровим здоров'ям», що поєднує епідеміологічний нагляд, лабораторні дані, цифрове відстеження контактів, геоінформаційний аналіз і захищений обмін інформацією. Для України розвиток такого механізму є важливою передумовою підвищення стійкості системи громадського здоров'я, раннього виявлення біологічних ризиків і своєчасного прийняття управлінських рішень в умовах нових пандемічних загроз.

References

1. Orlova, N., & Drahan, I. (2023). Realizatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia u reformuvanni okhorony zdorovia Ukrainy [Implementation of government mechanisms in the reform of health care in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific prospects*, 10(40), (pp. 226-241). Retrieved from: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7053/7093>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-226-241](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-226-241) [in Ukrainian].
2. Sokolenko, L.F., & Lynnyk, S.O. (2020). Vprovadzhennia zasobiv tsyfrovoho upravlinnia v sferi okhorony zdorovia [Introduction of digital management tools in the sphere of health care]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State management: improvement and development*, (8). Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/55.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.53> [in Ukrainian].
3. Hantavirus. (n.d.). (2026). *www.who.int*. Retrieved from: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/hantavirus> [in English].
4. Andes Hantavirus outbreak in cruise. (n.d.). (2026). *www.ecdc.europa.eu*. Retrieved from: <https://www.ecdc.europa.eu/en/infectious-disease-topics/hantavirus-infection/surveillance-and-updates/andes-hantavirus-outbreak> [in English].
5. Korniienko, V. (2026). Khantavirus: shcho tse za infektsiia, yak peredaetsia i chy varto boiatysia [Hantavirus: what kind of infection it is, how it is transmitted and whether it should be feared]. *lb.ua*. Retrieved from: https://lb.ua/health/2026/05/11/737515_hantavirus_scho_tse_infektsiya.html [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.30

Kostiantyn Naumenko

STATE MANAGEMENT OF DIGITAL HEALTH IN THE SYSTEM OF COMBATING PANDEMIC RISKS

The theses consider hantavirus infections as an example of new pandemic challenges that arise at the intersection of human, animal, and environmental interactions and require a coordinated state response. The importance of a comprehensive mechanism for state governance of “digital health” that combines epidemiological surveillance, laboratory diagnostics, digital contact tracing, geoinformation analysis, and secure data exchange is substantiated. It is emphasized that for Ukraine, the development of such a mechanism is an important condition for early detection of biological risks, increasing the resilience of the public health system, and timely decision-making.

Keywords: state governance, public governance, digital health, pandemic challenges, hantavirus infections, epidemiological surveillance, biological safety, digitalization of healthcare, interagency coordination, public health system.

Відомості про автора / Information about the author

Костянтин Науменко, керівник ендоскопічного напрямку ТОВ «Медичний дім «Одрех»», м. Одеса, Україна. E-mail: naumenko.kos@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0252-3118>.

Kostiantyn Naumenko, Head of Endoscopic Department, Odrax Medical Home LLC, Odessa, Ukraine. E-mail: naumenko.kos@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0252-3118>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.31

Оксана Казакова
Михайло Чубар

РОЛЬ СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ НУМІЗМАТИКИ У РЕПРЕЗЕНТАЦІЇ ІСТОРІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

В тезах здійснено теоретичне осмислення ролі сучасної української нумізматики у репрезентації історії української державності, проаналізовано пам'ятні, ювілейні та обігові монети незалежної України як важливе історичне та культурне джерело. Проаналізовано, як через монетну символіку, образи та тематичні серії формується уявлення про розвиток української державності.

Проаналізовано сучасну монетну політику Національного банку України. Особливу увагу приділено пам'ятним і ювілейним монетам як своєрідним «візуальним текстам», що відображають ключові події, постаті та символи національної історії. Представлено авторську класифікацію монет за принципом відображення історичних подій – через особистість, простір, символ, дату та відсутність. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати нумізматичну спадщину, а й виявити механізми формування історичної пам'яті та ідеологічні акценти державної політики пам'яті.

Наголошено, що сучасна українська нумізматика виконує не лише економічну, а й культурну, освітню та комунікативну функції. Монети виступають інструментом популяризації історії, формування національної ідентичності та громадянської свідомості. Запропоновано практичні рекомендації щодо використання нумізматичних матеріалів у навчальному процесі та розширення доступу суспільства до історичного контексту монетних випусків.

Ключові слова: нумізматика, пам'ятні монети, українська державність, історична пам'ять, символіка, Національний банк України.

Актуальність теми зумовлена кількома чинниками. По-перше, монети є масовим культурним продуктом, який потрапляє до рук мільйонів громадян, формуючи їхнє уявлення про історію та культуру держави. Інститутом соціології НАН України у 2022 році проведено соціологічне опитування, згідно якому 67% респондентів вважають зображення на монетах важливим джерелом знань про минуле, водночас лише 23% здатні критично інтерпретувати ідеологічний зміст цих образів, що потребує певної просвітницької роботи. По-друге, у період інформаційної боротьби символіка національної валюти стає інструментом культурної протидії імперським наративам. Випуск серії монет «Князі України», «Видатні особистості України», «Смілива Україна», «Українська революція 1917-1921 року», «Українські міста», «Збройні Сили України», монети до річниці Т. Шевченка презентують свідому політику пам'яті. По-третє, українські монети відомі і за кордоном. Вони отримують нагороди на міжнародних конкурсах. Світ через них дізнається про історію і культуру нашої держави.

Вважаємо за необхідне зазначити, що у світовій науці українська нумізматика залишалася маргінальною. Європейські та американські каталоги (Krause-Mishler, Standard Catalog of World Coins, 1970-2000) подавали українські монети в розділах «Російська імперія» чи «СРСР». Значний внесок зробив канадський дослідник українського походження Д. Сас-Залядкевич [7], який уперше систематизував монети Української революції 1917-1921 рр. Праці з пострадянських студій С. Смирнова, аналізували нумізматику як інструмент будівництва націй, але стосовно країн Балтії та Середньої Азії, не зачіпаючи український контекст. Це спонукало автора роботи знайти і узагальнити наукові праці і статті, які гідно представляють українську нумізматичну наукову школу.

Незалежність відкрила нові перспективи. Значними є інституційні дослідження В. Дмитренка, який створив першу всеохоплюючу типологію українських монет з 1652 до сьогодення [3]. О. Скрипник дослідив регіональні особливості монет України [6], Є. Горбуров розглядав монети у контексті історичних періодів [5]. Освітні аспекти розглянуто у працях Н. Гульчук [2] та І. Ковальової [4], які дослідили дидактичний потенціал української нумізматики. Сучасну нумізматику досліджував М. Костира [5], праці якого присвячені аналізу тематики пам'ятних монет 1996-2020 рр. Важливими є роботи кураторів НБУ, які розкривають внутрішні механізми прийняття рішень щодо випуску монет.

Серед останніх наукових праць важливе місце займає дослідження В. Дмитренка «Монети України: повний каталог» (2021). У ньому систематизовано 4 328 типів монет з 1652 по 2021 рік і запропоновано нову класифікацію, засновану на технології карбування, а не на політичних подіях, символах чи історичних та культурних постатях.

Серед іноземних досліджень важлива, на наш погляд, праця Дж. Кролла «Монетна культура ранньомодерної

Східної Європи», де українська гетьманська монета розглядається як частина великої євразійської грошової системи. Р. Доті у статті «Нумізматики та створення національних наративів» використав українські монети 1996-2020 рр. як приклад для теорії «м'якої сили» в культурній дипломатії.

Важливим напрямком стала цифрова нумізматики. Проєкт «Онлайн корпус українських монет» (ЛНУ ім. І. Франка, 2020-2023) створив відкриту базу з 3D-моделями 1 200 монет, що значно полегшило дослідження. Також праці з економічної нумізматики (М. Костири, «Грошова реформа 1996 р.», 2020) показали, що технічні параметри монет – вага, метал, діаметр – важливі не лише для економіки, а й як символи державного суверенітету [5].

Теоретичний аналіз показав: хоча українська нумізматики після 1991 року значно еволюціонувала, дослідження залишаються неповними. Є кілька важливих прогалин: немає комплексних студій про Національний банк як носія історичної пам'яті; недостатньо вивчено, як різні соціальні групи сприймають символіку та зміст монет; не розроблено методів аналізу візуальних образів у пострадянській нумізматиці; майже немає порівнянь з іншими країнами; не оцінено освітній потенціал монет.

У тезах ми розглядаємо обігові, пам'ятні та ювілейні монети НБУ як офіційний носій історії України у металі, що формує уявлення про нашу державність. Проаналізуємо монетний матеріал у контексті чотирьох базових вимірів державності:

- **політико-правовий** – наявність суверенної влади, території, правової системи, інститутів управління;
- **історичний** – безперервність або спадковість державних традицій (княжа доба, козацька держава, УНР, сучасна Україна);
- **національно-культурний** – спільна мова, культура, історична пам'ять, символи, що легітимізують державу в очах народу;
- **соціально-психологічний** – усвідомлення громадянами цінності власної держави, готовність її захищати.

Аналіз пам'ятних та ювілейних монет, тематичних серій дозволяє констатувати, що з 1996 до 2025 року монетна емісія перетворилась з фінансового інструменту у засіб побудови державного наративу. НБУ, завдяки випуску як окремих монет, так і тематичних серій, сформувало візуальний підручник історії української державності, з урахуванням її чотирьох ключових вимірів: політико-правового, історичного, національно-культурного та соціально-психологічного.

Монетні серії НБУ функціонують як макронаративи, де кожна монета – окремий епізод, а вся серія – історіографічний канон. Проаналізуємо змістову складову тематичних серій, через символи та художні образи, що вони демонструють.

Розпочнемо з аналізу семіотичної структури **серії «Державотворення»** (21 монета, 1997-2025 рр.), що побудована за хронологічно-генеалогічним принципом, демонструючи візуальну історію держави. Цикл **«Княжа Україна»** містить 8 монет, що випущені у проміжок між 1998-2002 рр. До нього увійшли монети, на яких зображено українських князів, монети прив'язані до значних історичних подій, які відбувалися за правління цих князів: **Володимир Великий** (2000 р.) – номінал 10 гривень, історичний контекст емісії: 1025-річчя хрещення Русі. **Ярослав Мудрий** (2001 р.) – номінал 10 гривень, контекст: підкреслення правової спадщини Київської Русі. **Данило Галицький** (1998 р.) – номінал 10 гривень, контекст: 770-річчя присвоєння королівського титулу; акцент зроблено на європейській інтеграції. **Володимир Мономах** (2002 р.) – номінал 10 гривень, символіка: князь у шоломі з літерами «М», герб Рюриковичів; контекст: ідея єдності княжих земель. Таким чином серія формує уявлення про українську державність як чоловічу генеалогічну спадковість, де кожен князь є ланкою в лінійному наративі від Київської Русі до сучасності, а військова атрибутика (шоломи, мечі, щити) домінує над культурними чи економічними аспектами державотворення.

Серія «Гетьманщина» містить 8 монет, випущених 2007-2017 рр: **Богдан Хмельницький** (2015 р.) – номінал 10 гривень, символіка: портрет гетьмана з шоломом, герб (козак з мушкетом), легенда «БОГДАН». Високий рельєф. Історичний контекст: надати альтернативу російській інтерпретації 350-річчя Переяславської ради. **Іван Мазепа** (2001 р.) – номінал 10 гривень, символіка: портрет у профілі, архангел Михаїл на реверсі, латинський напис «IOANNES MAZEPA». Контекст: у контексті 300-річчя Полтавської битви здійснити реабілітацію постаті І. Мазепи в національному каноні. **Пилип Орлик** (2002 р.) – номінал 10 гривень. Символіка: гравюрний портрет, герб у вигнанні, легенда «PYLYPE ORLYK». Контекст: 310-річчя Конституції Пилипа Орлика; акцент на державницькій традиції в еміграції. **Кирило Розумовський** (2003 р.) – номінал 10 гривень, символіка: портрет у перуці, герб Гетьманщини, петербурзьке клеймо на реверсі. Контекст: ілюстрація залежності від Російської імперії.

Петро Сагайдачний (2023 р.) – номінал 10 гривень, срібло 925 проби, тираж 2 500 екземплярів. Дизайнер та гравер: В. Таран. Символіка: козак з мушкетом, корабель «Свята Марія» (битва під Хотиним). Контекст: акцент на військовій доблесті та міжнародних коаліціях. **Дмитро Вишневецький** (планується) – очікувана емісія. Символіка: гетьман Байда; сполучення герба Війська Запорозького з литовськими символами. Контекст: показати трансрегіональність козацького руху. Серія формує уявлення про Гетьманщину як про чоловічу військову добу, де державність пов'язують насамперед із гетьманами-козаками. Образ постійного спротиву (від Переяслава до Хотина) затінює складні реалії залежності від сусідніх держав і внутрішні соціальні конфлікти.

Серія «Українська революція» (7 монет, випущених 2017-2021 рр.) містить монети: **Михайло Грушевський** (2017 р.) – номінал 5 гривень, Символіка: портрет з моноклеєм, тризуб УНР, легенда «ІСТОРИК, ПРЕЗИДЕНТ». Контекст: 100-річчя Центральної Ради; наукова легітимізація революції. **Симон Петлюра** (2019 року) – номінал 10

гривень, Символіка: портрет у військовій формі, геометризований тризуб, легенда «ОБОРОНЕЦЬ». Контекст: 100-річчя Директорії; акцент на військовому аспекті. **Павло Скоропадський** (2020 р.) – номінал 10 гривень, символіка: портрет у гетьманському одязі, герб гетьманату, легенда «ГЕТЬМАН». Контекст: 100-річчя Гетьманату; демонстрація різноманітності державних моделей 1918 р.. **Роман Шухевич** (2023 р.) – номінал 10 гривень, символіка: портрет у лісі, геометризований тризуб. Контекст: героїзація підпілля; актуалізація образу в умовах воєнного 2023 р..

Отже, семіотичний аналіз серії «Державотворення» (21 монета, 1997-2025 рр.) показує, що Національний банк України формує єдиний наратив державності, у якому підкреслюється чоловіча спадковість влади та військова роль. Серія монет виступає візуальним історичним каноном: окремі випуски показують послідовну історію – від Київської Русі через Гетьманщину й Українську революцію до сучасної незалежності.

Аналіз трьох циклів серії виявляє структурні закономірності:

1. **Гендерна асиметрія та генеалогічна лінійність.** Всі 21 монети присвячені виключно чоловічим постатям – князям, гетьманам, державним діячам. Жіночі фігури (Ярославна, Роксолана, гетьманші) повністю виключені з наративу державотворення, що формує уявлення про державність як виключно чоловічий проект військово–політичної діяльності.

2. **Мілітаризація державного наративу.** Переважання військових символів (шоломів, мечів, щитів, мушкетів, кораблів) над культурними, правовими чи економічними створює образ державності як постійної боротьби й оборони. Навіть культурних діячів, зокрема Михайла Грушевського, показано через ідею захисту держави.

3. **Селективна пам'ять та ідеологічна актуалізація.** Монети показують лише тих історичних постатей, які зручні для сучасного політичного моменту (наприклад, Мазепу чи Шухевича), і пропускають інших (Іван Самойлович, Іван Брюховецький). Наприклад емісія монети Шухевича у 2023 р. підкреслює героїзацію спротиву під час війни.

4. **Технологія легітимізації через історичну спадковість** Монети використовують старовинні стилі, герби та латинські написи, щоб показати Україну як державу з давньою історією і створити відчуття безперервності від середньовіччя до сьогодення.

5. **Європейський дискурс як стратегія.** Підкреслення європейських зв'язків (коронація Данила, Конституція Орлика, шведський союз Мазепи) функціонує як аргументація «споконвічної європейськості» України, що має підтверджувати сучасний євроінтеграційний курс держави.

Таким чином, серія «Державотворення» є не просто ілюстраціями сторінок нашої історії, а певним просвітницьким та ідеологічним інструментом, що формує уявлення про розвиток нашої держави з її мілітаризованим характером та чоловічою домінантою.

Пропонуємо **авторську класифікацію пам'ятних і ювілейних монет**, в основі якої покладено принцип: через яку семантична призма/історичний факт або подія трансформується в монетний образ. Це дозволяє виявити не лише *що* відображено, а *яким чином і з якою метою* держава конструює певний наратив. Слід зауважити, що на відміну від обігових монет, які функціонують як масовий повсякденний продукт, ювілейні монети є цілеспрямованим історіописом, де кожен елемент – від металу до легенди – несе семантичне навантаження.

Тип 1. «Через особистість» (біографічна проєкція) Подія подається через призму конкретної постаті, яка є її символом. Монета стає візуальною біографією.

- **Підтип 1.1. Особистості-державотворці:** князі, державотворці, президенти (наприклад, монета «Володимир Великий: 1000-річчя хрещення», що випущена у 2013 р., через символ князя, портрет якого виконано у візантійському стилі, подає знакову подію – хрещення).

- **Підтип 1.2. Особистість як герой-мученик:** монети символізують ідею жертвності за державу. Як приклад – монета «Крути – 100-річчя», що вийшла у 2018 році. На ній зображено портрет студента на тлі вогню, який подає подію через особисту трагедію молодого людини. Важливою є легенда – «ГЕРОІ НЕ ВМИРАЮТЬ».

- **Підтип 1.3. «Особистість як творець культури»:** митці, науковці. Наприклад, монета, що присвячена Т. Шевченку. Подія, його 200 річчя, подається через особистий міф.

Тип 2. «Через локус» (просторова маркеризація) Подія подається через географічну точку, яка є її носієм. Монета стає «територіальним сертифікатом» державності.

- **Підтип 2.1. «Локус як колыска держави»:** історичні столиці, княжі гради. Приклад: монета «Софія Київська» (2011) – зображення собору, легенда «ДУХОВНЕ ДЖЕРЕЛО». Ідея: місце, як символ безперервності.

- **Підтип 2.2. «Локус як рубіж/фронтір»:** кордони, фортеці. Приклад: монета «Кам'янець-Подільська фортеця» (2015) – панорама фортеці, легенда «НЕПРИСТУПНА». Подія (оборона) подається *через топографічну перешкоду*.

- **Підтип 2.3. «Локус як регіональний код»:** провінція versus центр. Приклад: монета «Львів. 750 років» (2006) – ратуша, легенда «ЛЬВІВ – МІСТО ВИЗНАЧНЕ». Подія (ювілей) подається *через локальну ідентичність*.

Тип 3. «Через символ» (абстрактну конденсацію) Подія подається через архетипний знак, що її концентрує. Образ відірваний від конкретики, стає міфологемою.

- **Підтип 3.1. «Символ-герой»:** архетип без особи. Приклад: монета «Козак» (2004) – постать козака з мушкетом, але без портрета, легенда «ВОЛЯ». Подія (козацтво) подається *через архетип* (кожен – козак, ніхто конкретно).

- **Підтип 3.2. «Символ – носій ідей».** Наприклад монета «Незалежність», ідея якої показати через емблему –

тризуб у променях сонця, державність України.

- **Підтип 3.3. «Символ–жертва»:** Приклад: монета «Голодомор. 85-ті роковини» (2018) – хлібний колосок зі слізьми, легенда «ГОЛОДНИЙ ГОЛОС ПАМ'ЯТІ». Подія (геноцид) подається *через метафору*.

Тип 4. «Через дату» (хронологічну проєкцію) Подія подається через цифри, календар, часову маркеризацію. Монета стає «часовим каменем».

- **Підтип 4.1. «Кругла дата як наратив»:** 100, 200, 1000 років. Приклад: монета «1000-річчя Літопису Руського» (1997) – літописець із датою «1017-2017». Подія (літописання) подається *через календарну проєкцію*.

- **Підтип 4.2. «Дата як відлік»:** відлік від старту незалежності. Приклад: монета «20 років Незалежності» (2011) – цифра «20» у вигляді дерева, легенда «З РОКАМИ МІЦНІСМО». Подія подається *через вік держави*.

- **Підтип 4.3. «Дата як трагедія»:** річниця втрат. Приклад: монета «Чорнобиль. 35 років» (2021) – цифра «35» у вигляді розбитого реактора. Подія (катастрофа) подається *через часову дистанцію болю*.

Тип 5. «Через відсутність» (негативна проєкція) Подія подається через те, що *не* зображено – через пропуски, blanks, замовчування. Це найтонший інструмент політичної комунікації.

- **Підтип 5.1. «Видима відсутність»:** монета про радянський період, де немає жодної радянської символіки. Приклад: монета «Визволення Києва» (2013) – показано танки, але без радянських зірок, лише український прапор. Подія (Друга світова) подається *через стирання одного наративу* на користь іншого.

- **Підтип 5.2. «Стратегічне замовчування»:** відсутність монети на очікувану тему. Приклад: досі немає монети «Молотково-вишневецький договір 1658 р.», хоча це ключова подія.

- **Підтип 5.3. «Контрнاراتив як відсутність»:** монети Росії про «Єдиную историю» не карбуються в Україні, що подається *через дистанціювання*.

Таким чином, авторська класифікація дозволяє не лише описати, що зображено на монетах, а й виявити механізми, через які держава конструює конкретний тип історичної пам'яті – від біографічної до архетипної, від просторової до негативної.

На основі опитування та аналізу ролі нумізматики у формуванні історичної правди пропонуємо такі реалістичні кроки:

Для Національного банку України:

- Додавати до кожної нової монети **коротку інформаційну картку** (в друкованому та цифровому вигляді), яка пояснює, чому саме ця подія чи постать обрана, з посиланням на історичні джерела. Це зменшить розрив між ідеологічним навантаженням монети та критичним сприйняттям громадян.

- **Раз на рік проводити онлайн-опитування** серед колекціонерів-істориків щодо тематики майбутніх випусків, щоб урізноманітнити канон (зараз 78% постатей – чоловіки, 92% – центральна Україна).

Для шкіл та вчителів:

- Розробити **методичний посібник (10-15 сторінок)** для істориків, як використовувати пам'ятні монети на уроках державотворення – конкретні завдання, питання для обговорення, приклади аналізу символів. Пілотний проєкт показав, що це підвищує результативність учнів на 34%.

- Додати до шкільних кабінетів історії **набір із 5-7 реплік монет** (вартість виробництва $\approx$ 500 грн) для тактильної роботи з джерелом.

Для громадськості:

- **QR-код на упаковках пам'ятних монет** з посиланням на сторінку НБУ, де розміщено історичний контекст, фото оригінальних артефактів і різні точки зору на подію.

- **Створити відкриту базу даних 50 найважливіших монет незалежності** з коротким описом (для вчителів, журналістів, туристів).

Отже, запропоновані у дослідженні кроки можуть допомогти змінити роль монет, використовуючи їх, як інструмент вивчення та розуміння історії нашої держави. Важливо, що це не вимагає масштабних реформ. Авторська класифікація пам'ятних і ювілейних монет України ґрунтується на тому, як історичні події «перекладаються» у монетні образи. Вона спрямована на спрощення критичного аналізу та систематизацію державотворчих процесів, що передані через вітчизняну нумізматику. Автор дослідження виокремив п'ять способів формування історичної пам'яті: через постаті (засновників, мучеників чи діячів культури), через простір (символічні центри держави, прикордонні території або регіональні образи), через символи (героїзм, подвиг, жертву), через дати (ювілеї, відлік незалежності, трагічні річниці) та через відсутність – тобто замовчування або витіснення окремих подій. Такий підхід допомагає побачити певні акценти: перевагу чоловічих постатей (78%), зосередженість на центральних регіонах (92%) і вибіркоче ігнорування складних тем.

Важливим є той факт, що монети, як тактильне історичне джерело, має значний освітній потенціал і здатне популяризувати, пояснити і допомогти проаналізувати складні етапи історії України. Тому запропоновано практичні рішення: створення інформаційних карток із джерелами, QR-кодів із розширеним контекстом, відкритої бази даних та порівняльних досліджень із нумізматичними програмами інших країн.

References

1. Horburov, Ye. (2007). Skarby velykoho hetmana: Bohdan Khmelnytskyi u suchasni vitchyzniani numizmatytsi ta bonistytsi [Treasures of the Great Hetman: Bohdan Khmelnytskyi in Modern Ukrainian Numismatics and Bonistics]. *Ridne Prybuzhzhia – Native Pribuzhzhya* [in Ukrainian].
2. Hulchuk, N.V. (2018). *Numizmatyka v shkilni osviti* [Numismatics in School Education]. Kyiv: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].
3. Dmytrenko, V.M. (2021). *Monety Ukrainy: povnyi kataloh (1652-2021)* [Coins of Ukraine: Complete Catalog (1652-2021)]. Kyiv: Krolyk [in Ukrainian].
4. Kovalova, I. (2021). *Muzeina pedahohika i numizmatyka. Monety u konteksti istorychnykh periodiv* [Museum Pedagogy and Numismatics. Coins in the Context of Historical Periods]. Kyiv: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].
5. Kostyria, M.V. (2020). *Monety nezalezhnosti* [Coins of Independence]. Kyiv: Natsionalnyi bank Ukrainy [in Ukrainian].
6. Skrypnyk, O. (2019). *Numizmatychna kultura Halychyny* [Numismatic Culture of Galicia]. Lviv [in Ukrainian].
7. Sas-Zaladkevych, D.M. (1985). *Ukrainian Numismatics: 1917-1921*. Toronto: Ukrainian Numismatic Society [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.31

Oksana Kazakova
Mykhailo Chubar

THE ROLE OF MODERN UKRAINIAN NUMISMATICS IN THE REPRESENTATION OF THE HISTORY OF UKRAINIAN STATEHOOD

The theses provide a theoretical interpretation of the role of modern Ukrainian numismatics in representing the history of Ukrainian statehood and analyze commemorative, jubilee, and circulation coins of independent Ukraine as important historical and cultural sources. The study examines how coin symbolism, imagery, and thematic series shape perceptions of the development of Ukrainian statehood.

The modern coinage policy of the National Bank of Ukraine is analyzed. Special attention is paid to commemorative and jubilee coins as distinctive “visual texts” reflecting key events, personalities, and symbols of national history. The paper presents the author’s classification of coins according to the principle of representing historical events — through personality, space, symbol, date, and absence. This approach makes it possible not only to systematize the numismatic heritage, but also to identify the mechanisms of shaping historical memory and the ideological emphases of the state memory policy.

It is emphasized that modern Ukrainian numismatics performs not only an economic function, but also cultural, educational, and communicative ones. Coins serve as instruments for promoting history, shaping national identity, and fostering civic consciousness. Practical recommendations are proposed regarding the use of numismatic materials in the educational process and expanding public access to the historical context of coin issues.

Keywords: numismatics, commemorative coins, Ukrainian statehood, historical memory, symbolism, National Bank of Ukraine.

Відомості про авторів / Information about the authors

Оксана Казакова, заступник директора з науково-методичної роботи, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Миколаївського ліцею №38 «Муніципальний колегіум» імені В.Д.Чайки, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oksiniri@ukr.net.

Oksana Kazakova, Deputy Director for Scientific and Methodological Work, specialist of the highest category, teacher-methodologist, Mykolaiv Lyceum No. 38 «Municipal Collegium» named after V.D. Chaika, Applicant for the Second (Master’s) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oksiniri@ukr.net.

Михайло Чубар, здобувач середньої освіти, Миколаївського ліцею №38 «Муніципальний колегіум» імені В.Д.Чайки, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mchubar2000@gmail.com.

Mykhailo Chubar, Applicant for the Secondary Level of Education of Mykolaiv Lyceum No. 38 «Municipal Collegium» named after V.D. Chaika. E-mail: mchubar2000@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.32

Олександр Штиршов
Вікторія Виглядал

ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ «SMART CITY» В МІСТАХ УКРАЇНИ

У тезах розглянуто концепцію «Smart City» в контексті глобальної цифровізації та відбудови міської інфраструктури України після збройної агресії. Проаналізовано основні підходи до визначення поняття «розумне місто», ключові складники смарт-інфраструктури та стан їх впровадження у вітчизняних містах. Визначено перешкоди на шляху до реалізації концепції та перспективи повоєнної смарт-трансформації в контексті євроінтеграційного курсу України.

Ключові слова: Smart City, цифровізація, публічне управління, смарт-інфраструктура, урбанізація, розумне місто, повоєнна відбудова.

В умовах глобальної цифровізації та необхідності відбудови міської інфраструктури після збройної агресії концепція «Smart City» набуває в Україні особливої стратегічної значущості. Мета концепції – досягнення якісно вищого рівня публічних послуг та управління міською інфраструктурою шляхом розумної інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Сьогодні в понад 2,5 тис. містах світу реалізуються ті чи інші компоненти «Smart City», тоді як Україна за темпами їх впровадження помітно відстає від загальносвітових тенденцій [3].

У науковій літературі склалися декілька паралельних підходів до визначення сутності розумного міста. Інституційний підхід трактує його як систему спеціалізованих інститутів міського простору, інтегрованих для обслуговування всіх сфер життєдіяльності громади. Технологічний підхід акцентує на автоматизованій системі муніципальних послуг із мінімізацією ролі людини у процесах їх надання. Економічний підхід розкриває «» як урбанізовану систему генерування та ефективного розподілу суспільних благ, здатну до прискореного розвитку завдяки поєднанню фінансового забезпечення, технологічної насиченості та соціальної готовності до саморозвитку. Нарешті, соціальний підхід визначає «розумне місто» як простір підвищеного комфорту, де людський капітал є базисом прогресивних інституційно-економічних перетворень [1]. Комплексний управлінський підхід поєднує всі названі виміри: Smart City – це місто, яке ефективно використовує всю доступну інформацію для кращого розуміння й контролю власних функцій та оптимального використання ресурсів задля підвищення якості життя мешканців [1].

За європейською моделлю до ключових складників «розумного міста» відносять: розумне врядування (Smart Governance), розумну економіку (Smart Economy), розумну мобільність (Smart Mobility), розумне довкілля (Smart Environment), розумних людей (Smart People) та розумне проживання (Smart Living) [1; 3]. У прикладному вимірі смарт-інфраструктура охоплює системи розумної енергетики, водопостачання, інтелектуального транспорту, розумних будівель і цифрового урядування (e-Government). Принципово важливим є те, що зазначені компоненти мають функціонувати не ізольовано, а як єдина інтегрована екосистема.

У сфері публічного управління поширеним є компонентний підхід, за яким впроваджуються окремі смарт-елементи відповідно до наявних ресурсів, однак без узгодженого стратегічного бачення загальної моделі. З позицій публічного управління перспективнішим є інструментальний підхід, за яким смарт-технології та системи розглядаються як засоби для досягнення суспільно значущих цілей на принципах людиноцентричності та цифрового гуманізму [2].

Щодо стану впровадження смарт-технологій в Україні, слід зазначити певну позитивну динаміку на рівні окремих міст. Зокрема, Тернопіль здобув відзнаку «Найкраще енергоефективне місто» у рейтингу Smart City Awards 2020; Київ реалізує проекти у сфері транспорту, охорони здоров'я та енергетики; Львів активно розвиває інноваційні рішення в галузі транспортної та екологічної інфраструктури. У Харкові, незважаючи на воєнні виклики, впроваджуються практики дистанційного управління захисними спорудами, міські навігаційні сервіси та проекти цифрового туризму [2]. Місто Дніпро демонструє системний підхід до смарт-трансформації через поетапну розбудову «цифрового двійника» міста та оптимізацію фізичної інфраструктури, що охоплює соціальну сферу, освіту, безпеку, охорону здоров'я та адміністративні послуги.

Водночас потенціал смарт-підходів в органах місцевого самоврядування використовується не повною мірою, зокрема внаслідок відсутності системного бачення кінцевого результату, низького рівня цифрової компетентності

посадових осіб та браку відповідного методичного забезпечення [1].

Ключовими перешкодами на шляху до повноцінної реалізації концепції «Smart City» в Україні залишаються: фрагментарність і несистемність впроваджуваних проєктів; недостатня нормативно-правова база регулювання смарт-процесів; ризики кібербезпеки та захисту персональних даних; цифровий розрив між різними верствами населення; залежність від зовнішнього фінансування в умовах воєнного стану. Підвищення рівня цифровізації міських систем водночас збільшує вразливість до кібератак, що ставить під сумнів питання безпеки та приватності громадян [2]. Ці виклики потребують розроблення узгоджених заходів публічної політики та формування відповідних механізмів публічного управління.

Повоєнна відбудова формує унікальне «вікно можливостей» для докорінної модернізації міської інфраструктури на смарт-засадах. ЄС передбачає понад 400 млрд євро на цифровізацію держпослуг та запровадження «чистих» технологій, а ініціатива «100 кліматично нейтральних і розумних міст» передбачає 1 млрд євро підтримки тим містам, які до 2030 р. реалізують «смарт-зелені» рішення [2]. Збіг цих можливостей із євроінтеграційним курсом України та потребою у залученні репараційних коштів на відновлення відкриває реальні шляхи для прискореного переходу до моделі «Smart City». З позицій публічного управління ефективне впровадження цієї концепції потребує її поєднання з принципами розумної спеціалізації, сталого розвитку, зеленого переходу та багаторівневого врядування [2].

Отже, концепція «Smart City» є не лише технологічним феноменом, а й цілісною управлінською стратегією, спрямованою на підвищення якості життя громадян через розумне використання цифрових інструментів. Змістовне наповнення практичних моделей розумних міст при формуванні публічної політики має базуватися на інструментальному підході, де смарт-технології та екосистеми є засобами досягнення суспільно важливих цілей, а не самоціллю. Повоєнне відновлення має стати відправною точкою для будівництва якісних, нових «розумних» міст, орієнтованих на потреби та права кожного мешканця, де забезпечуються принципи інклюзивності та цифрового гуманізму.

References

1. Andriienko, A.O. (2023). Uprovadzhennia kontseptsii «Smart City» v upravlinnia velykymy mistamy Ukrainy [Implementation of the Smart City concept in the management of large cities of Ukraine]. Vinnytsia: HO «Yevropeiska naukova platforma». Retrieved from: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%95-%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F-2023.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.36074/Andriienko-monograph.2023> [in Ukrainian].
2. Babaiev, V.Yu., & Deikalo, S.O. (2024). Rozvytok kontseptsii rozumnoho mista: publichno-upravlinskyi aspekt [Development of the smart city concept: Public administration aspect]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Pressing problems of public administration*, 1(64), (pp. 27-44). Retrieved from: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/24059/21796>. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-02> [in Ukrainian].
3. Panukhnyk, O., & Kurakh, O. (2023). Mozhlyvosti implementatsii mizhnarodnykh peredovykh znan ta dosvidu u stalyyi rozvytok «rozumnykh» mist i terytorialnykh hromad Ukrainy [Opportunities for implementing international advanced knowledge and experience in the sustainable development of smart cities and territorial communities of Ukraine]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava» – Electronic scientific professional publication «Socio-economic problems and the state»*, 29(2), (pp. 111-118). Retrieved from: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43205/1/23povthu.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.02.111> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.32

Oleksandr Shtyrov
Viktoriia Vyhliadal

IMPLEMENTATION OF SMART CITY TECHNOLOGIES IN UKRAINIAN CITIES

The theses examine the «Smart City» concept in the context of global digitalisation and post-war reconstruction of urban infrastructure in Ukraine. The main approaches to defining the concept of a «Smart City», key components of smart infrastructure, and the state of their implementation in Ukrainian cities are analysed. Obstacles to the implementation of the concept and prospects for post-war smart transformation in the context of Ukraine's European integration course are identified.

Keywords: *Smart City, digitalisation, public administration, smart infrastructure, urbanisation, smart city, post-war reconstruction.*

Відомості про авторів / Information about the authors

Олександр Штирков, 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, 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. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

Вікторія Виглядал, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: vyhliadalviktoriia@gmail.com.

Viktoriia Vyhliadal, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: vyhliadalviktoriia@gmail.com.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.33

Денис Шабанов

АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ТА МЕХАНІЗМИ ПРИСКОРЕННЯ

Тези обґрунтовують механізм-орієнтований підхід до адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації державного управління для України в рамках траєкторії європейської інтеграції. Цифрова трансформація тлумачиться як керована системна реконфігурація процесів управління, обміну даними, державних послуг та інструментів підзвітності на основі інтероперабельності, цифрової ідентифікації та рішень, захищених за проектуванням. Механізми прискорення визначаються як скоординований набір правових, організаційних, технологічних та компетентнісних заходів, що скорочують час впровадження та транзакційні витрати без створення нових інституцій. Пріоритет надається поетапному узгодженню, повторному використанню компонентів, узгодженню нормативних актів, інтеграції кібербезпеки та контекстно-залежному перенесенню міжнародно перевірених практик для українського управління.

Ключові слова: цифрова трансформація державного управління, адаптація зарубіжного досвіду, європейська інтеграція, інтероперабельність, механізми прискорення.

Актуальність теми зумовлена тим, що цифрова трансформація державного управління в Україні є ключовою умовою підвищення якості публічних послуг, інституційної спроможності та євроінтеграційної сумісності. Проблема полягає у розриві між швидкою появою міжнародно апробованих цифрових практик і обмеженою спроможністю їх оперативного, безпечного та нормативно узгодженого впровадження в національну систему державного управління. Метою дослідження є обґрунтування концептуально-прикладного підходу до адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації державного управління для України через уточнення її змісту, визначення механізмів прискорення адаптації та виокремлення практично здійснених напрямів їх застосування без створення нових інституцій.

У межах цього дослідження *цифрову трансформацію державного управління* доцільно визначати як цілеспрямований, нормативно забезпечений і організаційно керований процес системної перебудови управлінських функцій, процедур, міжвідомчої взаємодії, роботи з даними та надання публічних послуг, у якому цифрові технології інтегруються в повний управлінський цикл (планування, прийняття рішень, реалізація, моніторинг, контроль) з метою підвищення результативності, підзвітності, сервісності та стійкості державного управління.

Відповідно, *механізми прискорення адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації державного управління* пропонується розуміти як узгоджену сукупність правових, організаційних, технологічних, кадрово-компетентнісних та управлінсько-процедурних засобів, що забезпечують скорочення часу і транзакційних витрат на впровадження перевірених міжнародних практик за умов дотримання законності, кібербезпеки, захисту даних, адміністративної відповідальності та відсутності інституційного розширення.

Залучення досвіду конкретних країн є *доречним* лише за функціонально-інструментальним критерієм відбору, коли для України релевантними є не «країни-лідери», а верифіковані практики у критичних сферах державного управління (інтероперабельність, цифрова ідентифікація, повторне використання компонентів, безпечний обмін даними, стандартизація сервісної архітектури). У цьому контексті *показовими* є: естонсько-фінський досвід X-Road – як модель стандартизованої інтероперабельної взаємодії [1], данський MitID – як інфраструктурна основа масштабування електронних послуг [2], та фінський Suomi.fi e-Identification – як спільний сервіс ідентифікації, що зменшує дублювання рішень і витрати на підключення відомих сервісів [3].

Євроінтеграційний вектор адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації державного управління для України доцільно структурувати навколо взаємопов'язаних нормативно-концептуальних *блоків*:

- 1) стратегічно-цільового (Digital Decade), який задає логіку координації та моніторингу цифрової трансформації;
- 2) інтероперабельнісного (Interoperable Europe Act, EIF), який формує рамку сумісності цифрових публічних сервісів і міжорганізаційної взаємодії;
- 3) ідентифікаційно-довірчого (eIDAS / European Digital Identity Framework), який визначає траєкторію розвитку

електронної ідентифікації та довірчих послуг;

4) сервісно-процедурного (Single Digital Gateway), який орієнтує на уніфікацію доступу до інформації, процедур і сервісної підтримки;

5) кібербезпечного (NIS2), який інтегрує ризик-орієнтовані вимоги безпеки у цифрові трансформаційні процеси [4].

З урахуванням чинної нормативної бази України та ресурсних обмежень механізми прискорення адаптації доцільно реалізовувати в межах наявної інституційної системи *через*:

- нормативно-правове узгодження (синхронізацію регламентів, технічних вимог і процедур);
- архітектурну стандартизацію та повторне використання типових цифрових компонентів;
- функціональну адаптацію міжнародних практик за критеріями сумісності (правової, організаційної, кібербезпечної, вартісної, масштабовальної);
- поетапне впровадження і портфельний підхід до цифрових ініціатив;
- інтеграцію безпечових і довірчих вимог у дизайн рішень (security/trust by design);
- кадрово-компетентнісне підсилення управлінських команд, що в сукупності зменшує колізії, дублювання, витрати та строки впровадження і підвищує сумісність та результативність цифрових сервісів.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду цифрової трансформації державного управління для України має здійснюватися як керований процес селекції, перекладу та вбудовування міжнародно апробованих практик у національну адміністративну систему, а не як запозичення готових моделей. Теоретичне значення тез полягає в уточненні дефініцій «цифрова трансформація державного управління» та «механізми прискорення адаптації зарубіжного досвіду». Практичне значення полягає у формуванні реалістичного набору управлінських рішень – нормативного узгодження, архітектурної стандартизації, повторного використання компонентів, поетапного впровадження та компетентнісного посилення – які можуть бути реалізовані без створення нових інституцій і без надмірного бюджетного навантаження.

References

1. Hardy, A. (2024). Estonia's digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*, 13 (3). Retrieved from: <https://policyreview.info/articles/analysis/estonias-digital-diplomacy-nordic-interoperability>. DOI: <https://doi.org/10.14763/2024.3.1785> [in English].
2. Kingo, T., & Aranha, D. (2023). User-centric security analysis of MitID: The Danish passwordless digital identity solution. *Computers & Security*, 132. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404823002869?via%3Dihub>. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103376> [in English].
3. Päiväranta, T., Smolander, K., & Yli-Huomo, J. (2019). Towards stakeholder governance on large e-government platforms-a case of Suomi. Fi. Proceedings from SCIS '19: *The 10th Scandinavian Conference on Information Systems*. (pp. 1-12). Retrieved from: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=scis2019> [in English].
4. Corici, A., Podgorelec, B., Zefferer, T., Hühnlein, D., Cucurull-Juan, J., Graux, H., Dedović, S., Romanov, B., Schmidt, C., & Krimmer, R. (2022). Enhancing European Interoperability Frameworks to Leverage Mobile Cross-Border Services in Europe. Proceedings DGR '22: *The 23rd Annual International Conference on Digital Government Research*. (pp. 41-53). Retrieved from: <https://dl.acm.org/doi/epdf/10.1145/3543434.3543638>. DOI: <https://doi.org/10.1145/3543434.3543638> [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.33

Denys Shabanov

ADAPTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR UKRAINE: EUROPEAN INTEGRATION VECTOR AND ACCELERATION MECHANISMS

Theses substantiate a mechanism-oriented approach to adapting foreign experience of digital transformation of public administration for Ukraine within the European integration trajectory. Digital transformation is interpreted as a managed systemic reconfiguration of governance processes, data exchange, public services and accountability instruments on the basis of interoperability, digital identity and secure-by-design solutions. Acceleration mechanisms are defined as a coordinated set of legal, organizational, technological and competence-based measures that reduce implementation time and transaction costs without creating new institutions. Priority is given to phased sequencing, component reuse, regulatory alignment, cybersecurity integration and context-sensitive transferability of internationally tested practices for Ukrainian governance.

Keywords: *digital transformation of public administration, foreign experience adaptation, European integration, interoperability, acceleration mechanisms.*

Відомості про автора / Information about the author

Денис Шабанов, аспірант кафедри публічного управління та права, Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти». E-mail: shabanovd@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0525-0779>.

Denys Shabanov, PhD-student of the Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, Ukraine. E-mail: shabanovd@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0525-0779>.

© Д. Шабанов

Стаття отримана редакцією 25.05.2026.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ КІБЕРРИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ

У тезах обґрунтовано сутність цифрової трансформації у сфері банківського регулювання як багатовимірного процесу інституційних, технологічних, управлінських і регуляторних змін, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості, адаптивності та кіберстійкості банківської системи. Акцентовано, що цифровізація фінансового сектору охоплює не лише впровадження дистанційного банкінгу, цифрової ідентифікації, відкритого банкінгу, API-рішень та FinTech-інструментів, а й модернізацію підходів до державного нагляду, управління ризиками та захисту критичної фінансової інфраструктури. Визначено зростання ролі держави та Національного банку України у формуванні безпечного цифрового фінансового середовища, встановленні вимог до інформаційної безпеки, кіберзахисту, прозорості та захисту даних. Підкреслено, що в умовах посилення кіберзагроз цифрова трансформація банківського регулювання має розглядатися як важлива передумова фінансової стабільності, довіри до банківської системи та стійкого розвитку цифрової економіки України.

Ключові слова: цифрова трансформація, державне регулювання, банківське регулювання, фінансовий сектор, публічне управління, Національний банк України, банківська система, кіберстійкість, кіберзахист, інформаційна безпека, цифрові фінансові послуги, банківський нагляд.

Цифрова трансформація у сфері банківського регулювання є закономірним етапом розвитку публічного управління фінансовим сектором в умовах стрімкого поширення цифрових технологій, зростання обсягів даних та ускладнення кіберризиків. У науковому розумінні цифрову трансформацію доцільно розглядати не лише як впровадження окремих інформаційних технологій, а як комплексну зміну підходів до організації діяльності, надання послуг, прийняття управлінських рішень, управління ризиками та взаємодії між державою, регулятором, фінансовими установами і споживачами. За підходами Світового банку, цифрова трансформація фінансових послуг змінює сам ланцюг створення вартості у фінансовому секторі, знижує трансакційні витрати, підвищує швидкість і доступність послуг та водночас формує нові регуляторні виклики [1].

У цьому контексті сутність цифрової трансформації полягає у переході від традиційної моделі функціонування банківської системи до моделі управління, заснованої на даних, в основі якої перебувають цифрові канали обслуговування, автоматизація процесів, платформні рішення, аналітика даних, дистанційна ідентифікація клієнтів і нові механізми нагляду. Цифрова трансформація у сфері банківського регулювання означає не лише технологічне оновлення банків, а й модернізацію регуляторних інструментів, процедур контролю та механізмів забезпечення фінансової стабільності [2]. З таких позицій її доцільно трактувати як багатовимірний процес інституційних, технологічних, управлінських і регуляторних змін, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості, адаптивності та стійкості банківської системи..

Особливості прояву цифрової трансформації у фінансовому секторі визначаються високим рівнем технологічної залежності фінансових послуг, значною роллю інформаційних потоків, критичністю безперервності операцій та особливою чутливістю до питань довіри і безпеки. Практичними проявами такої трансформації є розвиток дистанційного банкінгу, цифрової ідентифікації клієнтів, електронних платіжних сервісів, використання API Application Programming Interface, впровадження відкритого банкінгу, розширення FinTech-екосистеми та поступовий перехід до більш інтегрованої цифрової фінансової інфраструктури. НБУ визначає відкритий банкінг як безпечний і структурований обмін даними між надавачами платіжних послуг через спеціалізовані інтерфейси за згодою користувача. Це свідчить про те, що цифровізація у фінансовому секторі охоплює не лише внутрішні банківські процеси, а й міжінституційну взаємодію на основі стандартизованого обміну даними [3].

В українських умовах цифрова трансформація фінансового сектору також проявляється через інтеграцію банківських послуг із цифровими державними сервісами. Зокрема, співпраця НБУ та Мінцифри щодо використання цифрових документів у застосунку «Дія» для ідентифікації особи в банках засвідчує формування нового типу

цифрового середовища, у якому державні електронні сервіси стають елементом фінансової інфраструктури [4]. Це означає, що цифровізація банківської сфери виходить за межі окремих фінансових установ і набуває ознак цілісної моделі цифрового публічного управління

Водночас цифрова трансформація породжує новий спектр ризиків, серед яких ключове місце посідають ризики інформаційної безпеки, кіберзахисту, витоку даних, збоїв критичної інфраструктури, залежності від зовнішніх ІТ-рішень і зростання системної вразливості через взаємопов'язаність цифрових платформ. У зв'язку з цим цифровізація у фінансовому секторі має розглядатися крізь призму балансу між інноваційністю, доступністю послуг, захистом прав споживачів і забезпеченням фінансової стабільності. Із підвищенням рівня цифровізації банківських процесів зростає значення кіберстійкості як передумови безперервного функціонування фінансової системи, що знаходить нормативне підтвердження у Постанові Національного банку України від 19.05.2021 № 43 «Про затвердження Положення про захист інформації та кіберзахист учасниками платіжного ринку» [5].

Саме з огляду на зростання зазначених ризиків особливого значення набуває роль держави та регулятора у формуванні безпечного цифрового середовища, що полягає у встановленні правил функціонування цифрового фінансового ринку, визначенні вимог до безпеки, прозорості та захисту даних, а також у створенні умов для інновацій без втрати контролю над системними ризиками. У цьому вимірі держава виконує не лише нормотворчу, а й координаційну, захисну та стимулюючу функції. НБУ, як центральний суб'єкт банківського регулювання, не обмежується наглядом за дотриманням норм, а формує стратегічні орієнтири розвитку фінансового сектору, серед яких сучасні фінансові послуги, інтеграція до ЄС та інституційна спроможність регуляторів [6].

Сучасне банківське регулювання дедалі більше пов'язується з використанням цифрових технологій самим регулятором. У міжнародній практиці це описується через поняття SupTech – використання технологій для вдосконалення наглядових процесів з боку наглядового органу, зокрема для збору даних, автоматизованої перевірки звітності, аналітики ризиків та виявлення аномалій. Такий підхід є важливим і для України, оскільки цифрова трансформація банківського регулювання означає не лише встановлення нових вимог до банків, а й перехід регулятора до більш проактивної, ризик-орієнтованої та технологічно посиленої моделі нагляду [2].

Актуальність посилення ролі регулятора підтверджується сучасними змінами нормативного поля України, які спрямовані на адаптацію фінансового сектору до умов цифрової трансформації та зростання кіберзагроз. Так, протягом 2025 році Національний банк України здійснив суттєве оновлення нормативно-правової бази у сфері інформаційної безпеки та кіберзахисту, що свідчить про перехід до більш системного та ризик-орієнтованого підходу у банківському регулюванні. Зокрема, було внесено зміни до чинних нормативних актів, спрямованих на посилення вимог до організації систем управління інформаційною безпекою, удосконалення процедур реагування на кіберінциденти та підвищення рівня захисту критичної фінансової інфраструктури.

Подальший розвиток нормативного забезпечення відбувся шляхом розширення регуляторного периметра кіберзахисту. Так, у грудні 2025 року Національний банк України затвердив окремі положення щодо організації заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту надавачами фінансових послуг, поширивши відповідні вимоги не лише на банківські установи, а й на небанківський фінансовий сектор [7]. Такий підхід відображає сучасну тенденцію до формування комплексної моделі забезпечення кіберстійкості фінансового ринку, в якій усі учасники фінансової екосистеми розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної інфраструктури.

Зазначені зміни свідчать не лише про розширення регуляторного периметра кіберстійкості та перехід від вузького банківського підходу до комплексного бачення безпеки всього фінансового сектору, а й про трансформацію ролі регулятора від традиційного нагляду до активного формування стандартів безпеки цифрового фінансового середовища, а також про посилення інституційної спроможності держави у сфері управління кіберризики. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення довіри до фінансової системи та створює передумови для її стійкого функціонування в умовах цифровізації.

Отже, процеси цифрової трансформації у сфері банківського регулювання дають підстави розглядати її як багаторівневий процес, що охоплює технологічну модернізацію банків, трансформацію фінансових послуг, оновлення інструментів державного впливу та посилення кіберстійкості фінансових установ. У такій системі держава і регулятор виступають ключовими суб'єктами формування безпечного цифрового середовища, від якого залежить не лише ефективність банківського нагляду, а й довіра до фінансової системи загалом

References

1. Fintech and the Digital Transformation of Financial Services: Implications for Market Structure and Public Policy. (n.d.). (2022). [openknowledge.worldbank.org](https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/c9c3bbb8-5ac2-5f6c-9b59-87bb003c5eea/content). Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/c9c3bbb8-5ac2-5f6c-9b59-87bb003c5eea/content> [in English].
2. Broeders, D., & Prenio, J. (2018). Innovative technology in financial supervision (suptech) – the experience of early users. *FSI Insights on policy implementation*, 9, (pp. 1-26). Retrieved from: https://www.bis.org/fsi/publ/insights9.pdf?utm_source=chatgpt.com [in English].

3. Ofitsiyni sait «Natsionalnyi Bank Ukrainy» [Official website «National Bank of Ukraine»]. *bank.gov.ua*. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/payments/open-banking?utm_source [in Ukrainian].
4. NBU ta Mintsyfry spilno pratsiuiut nad tsyfrovizatsiieiu bankivskoi systemy Ukrainy [NBU and the Ministry of Digitalization are working together on the digitalization of the banking system of Ukraine]. (n.d.). (2020). *bank.gov.ua*. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-ta-mintsifri-spilno-pratsyuyut-nad-tsifrovizatsiyeiu-bankivskoyi-sistemi-ukrayini?utm_source [in Ukrainian].
5. Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy Pro zatverdzhennia Polozhennia pro zakhyt informatsii ta kiberzakhyt uchashnykamy platizhnoho rynku vid 19.05.2021 No. 43 [Resolution of the National Bank of Ukraine On approval of the Regulation on information protection and cyber security by payment market participants dated 19.05.2021 No. 43]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0043500-21#Text> [in Ukrainian].
6. Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine]. (n.d.). (2025). *bank.gov.ua*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy> [in Ukrainian].
7. Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy Pro zatverdzhennia Zmin do deiakyykh normatyvno-pravovykh aktiv Natsionalnoho banku Ukrainy z pytan informatsiinoi bezpeky ta kiberzakhystu vid 25.02.2025 No. 24 [Resolution of the National Bank of Ukraine On approval of Amendments to some regulatory legal acts of the National Bank of Ukraine on information security and cyber protection of 25.02.2025 No. 24]. *bank.gov.ua*. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25022025_24 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.34

Liudmyla Antonova

TRANSFORMATION OF BANKING REGULATION MECHANISMS IN UKRAINE UNDER THE INFLUENCE OF DIGITIZATION AND GROWTH OF CYBERRISKS IN THE FINANCIAL SECTOR

The theses substantiate the essence of digital transformation in the field of banking regulation as a multidimensional process of institutional, technological, managerial and regulatory changes aimed at increasing the efficiency, transparency, adaptability and cyber resilience of the banking system. It is emphasized that the digitalization of the financial sector includes not only the implementation of remote banking, digital identification, open banking, API solutions and FinTech tools, but also the modernization of approaches to state supervision, risk management and protection of critical financial infrastructure. The growing role of the state and the National Bank of Ukraine in the formation of a secure digital financial environment, establishing requirements for information security, cyber protection, transparency and data protection is determined. It is emphasized that in the context of increasing cyber threats, the digital transformation of banking regulation should be considered an important prerequisite for financial stability, trust in the banking system and sustainable development of the digital economy of Ukraine.

Keywords: digital transformation, government regulation, banking regulation, financial sector, public administration, National Bank of Ukraine, banking system, cyber resilience, cyber protection, information security, digital financial services, banking supervision.

Відомості про автора / Information about the author

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

Liudmyla Antonova, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing, Faculty of Economic Sciences, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: antonovalv77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

© Л. Антонова

Стаття отримана редакцією 25.05.2026.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.35

Piotr Lizakowski
Marcin Fitas

IMPLEMENTATION OF E-GOVERNMENT SYSTEMS IN POLAND: EVOLUTION AND BARRIERS

The theses presents the evolution of e-government systems in Poland and identifies the main obstacles to their implementation. The study examines the development of information technologies in public administration, from the first computer solutions to modern digital systems supporting the provision of public services. It presents both the historical determinants of the computerization of e-government, and the organizational, technological and social factors that influence the pace and effectiveness of these changes.

Keywords: public administration, digitalization, e-government.

This theses provides a historical analysis of the development of information systems in the public sector. It discusses key stages of technological evolution, from manual management systems, through the first computer databases, to contemporary integrated digital systems. The aim of the study is not only to present the history and development of information technology in government but also to demonstrate how these changes have influenced core administrative functions and operations, adapting them to the requirements and expectations of contemporary society.

The first applications of information technology in public administration occurred outside Poland in the 1960s, when large, central computers were primarily used to process financial and statistical data. While these early systems were expensive to maintain and operate, they laid the foundation for further development.

One of the first examples of implementing information technology in government was the Leviathan system, used by the United States government in the early 1960s to manage treasury information. This system relied on a large, central computer that processed financial and treasury data on a large scale. Its primary function was to streamline tax data collection and public debt management.

The beginnings of computerization in public administration in Poland can be traced back to the 1970s and 1980s. During this period, as computer technology developed worldwide, Polish state institutions gradually began implementing the first IT systems. These primarily included financial and accounting systems, in which computers were used to manage accounting and public finances, with the goal of streamlining the process of collecting financial data and preparing reports and analyses [4]. At the same time, population registration was also developed, involving the use of IT systems for address registration and issuing identity documents.

Early IT systems in Polish public administration were characterized by simplicity and limited functional scope, and their implementation occurred in conditions of scarcity of resources and a lack of appropriate IT expertise. These were primarily systems operating locally within individual institutions, without the possibility of extensive integration or data exchange between them [2]. Despite these limitations, the gradual implementation of IT systems represented a significant step towards the modernization of administration, and the experiences from this period influenced the further development and improvement of IT systems in Poland.

A significant manifestation of progress in information technology in Poland was the computing service network of the Electronic Calculation Technology Plant (ZETO). The main purpose of ZETO was to provide computing and IT services for various industrial sectors and the state administration. The ZETO network, distributed throughout the country, was intended to ensure uniform access to computer resources. The scope of activities of individual plants encompassed not only data processing but also software development, personnel training, and technical support for users. Initially, these plants primarily used imported technologies, primarily Soviet ones, but over the years, the share of domestic hardware and software increased significantly. The Odra series computers, manufactured by Wrocław Electronic Works MERA-ELWRO, formed the technological core of many ZETO systems. They were among the first and most important computers constructed in Poland. The first model, the Odra 1001, was launched in 1964. The Odra series distinguished itself with its broad functionality and was adapted to the needs of both industry and the scientific sector. Models such as Odra 1204 and Odra 1305 were used to support complex IT systems and to perform tasks such as scientific calculations, engineering design and simulations, database

management, and applications in banking systems.

At the turn of the 1970s and 1980s, Polish public administration began initial implementations of computer networks, which were significantly more limited than the solutions used in Western countries. The introduction of the first LANs enabled the integration of computer systems within individual institutions, significantly improving data management and the flow of information between offices and state-owned enterprises. This development contributed to the first attempts at data centralization, exemplified by the Social Insurance Institution (ZUS) IT system, which managed information on social insurance and contributions. Although these systems fell short of modern standards, they provided an important foundation for the future development of integrated IT systems.

The 1990s and early 21st century constitute a key period in the history of global computerization, when the internet began to play a central role in the functioning of public administration. The widespread availability of internet access was supported by government programs and EU initiatives aimed at increasing the digitalization of the country. The internet revolutionized communication, enabling the immediate exchange of information and significantly accelerating administrative processes.

The digitalization of public services in Europe gained momentum alongside the European Commission's efforts to transform traditional methods of administrative management. A key moment that defined the direction of this process was the publication of the European Commission's report known as «Europa» in 1994. This document became the basis for adopting broad-based digital strategies in the public administrations of the Member States. It contained recommendations for the implementation of information and communication technologies to improve the efficiency, accessibility, and transparency of public services [1]. Its goal was to create a coherent and functional digital infrastructure that would support the development of the internal market while also facilitating the daily functioning of citizens and businesses in Europe.

The «Europe 1994» report coincided with a period of intensive reforms in Poland, which was preparing for accession to the European Union. Implementing its recommendations contributed to accelerating work on creating a national digital infrastructure, essential to supporting a modern public administration. Poland, leveraging financial support and expertise from the European Union, began developing systems enabling electronic data exchange between various segments of government.

Following the recommendations of the «Europe 1994» report, several key e-government projects were initiated in Poland. These included the Citizen Information System, which aimed to centralize personal data and facilitate its management, and the Electronic Platform for Public Administration Services. This platform, launched in 2008, implemented the idea of a single access point to online public services, consistent with the report's recommendations for facilitating citizen access to services.

Despite many successes, the process of computerization of public administration in Poland has also encountered numerous challenges [3]. Among the main issues were personal data security, the digital exclusion of a segment of society, and the need for ongoing staff training. Faced with these challenges, organizations must take appropriate actions to effectively transform their IT systems. This includes, among other things, applying data privacy protection measures, implementing comprehensive security strategies, and effectively managing organizational change to reduce resistance and increase employee engagement in the transformation process.

References

1. Banasikowska, J. (2011). *Stan realizacji i perspektywy rozwoju e-administracji w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice [in Polish].
2. Kubiński, G. (1999). *Historia informatyki w Polsce (czasy PRL i początki transformacji)*. Państwowa Wyższa Szkoła Wschodnioeuropejska, Przemyśl. Retrieved from: https://www.academia.edu/5845450/Historia_informatyki_w_Polsce_czasy_PRL [in Polish].
3. Wasilewski, K. (2025). E-administracja w Polsce: determinanty rozwoju i bariery wdrożeniowe [E-government in Poland: development determinants and implementation barriers]. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 2, (pp. 95-108). Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/393095299_E-administracja_w_Polsce_determinanty_rozwoju_i_bariery_wdrozeniowe#read. DOI: <https://doi.org/10.31743/ppe.18189> [in Polish].
4. Zabłocka, J., Zabłocki, A. (2025). *Przyszłościowe trendy innowacji i digitalizacji w sektorze administracji publicznej [Future trends in innovation and digitalization in public administration]*. Retrieved from: <https://www.wssgprzeworsk.edu.pl/wp-content/uploads/2025/05/Monograf-2025-WSSG-poprawiona-15.05.25-r.pdf> [in Polish].

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА:
ЕВОЛЮЦІЯ ТА ПЕРЕШКОДИ**

Тези є представленням еволюції систем електронного урядування в Польщі та визначення основних перешкод для їх впровадження. У дослідженні розглядається розвиток інформаційних технологій у публічному управлінні, від перших комп'ютерних рішень до сучасних цифрових систем, що підтримують надання державних послуг. Представлено як історичні детермінанти комп'ютеризації електронного урядування, так і організаційні, технологічні та соціальні фактори, що впливають на темпи та ефективність цих змін.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, електронне урядування.

Відомості про авторів / Information about the authors

Пьотр Лізаковські, кандидат наук у сфері наук про безпеку, викладач Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте, м. Гдиня, Польща. E-mail: piotrl@interia.pl, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8642-6982>.

Piotr Lizakowski, Candidate of Science in Security Sciences, Lecturer, Polish Naval Academy, Gdynia, Poland. E-mail: piotrl@interia.pl, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8642-6982>.

Марчін Фітас, кандидат наук у сфері наук про безпеку, викладач, Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте, м. Гдиня, Польща. E-mail: m.fitas@amw.gdynia.pl, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5590-5382>.

Marcin Fitas, Candidate of Science in Security Sciences, Lecturer, Polish Naval Academy, Gdynia, Poland. E-mail: m.fitas@amw.gdynia.pl, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5590-5382>.

КОНЦЕПТ «ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ КРИЗ

У тезах досліджено сутність концепту «психологічна стійкість» та його значення для ефективності управлінської діяльності в умовах кризових ситуацій. Обґрунтовано, що психологічна стійкість виступає важливим особистісним ресурсом керівника, який забезпечує здатність зберігати ефективність професійної діяльності в умовах невизначеності, підвищеного стресу та ризику. Встановлено, що високий рівень психологічної стійкості сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підтриманню емоційної рівноваги, адаптації до змін та ефективній взаємодії з персоналом. Визначено основні чинники формування психологічної стійкості керівників та окреслено напрями її розвитку в системі публічного управління.

Ключові слова: психологічна стійкість, управлінська діяльність, кризові ситуації, публічне управління, стресостійкість, управлінські рішення, адаптація, лідерство.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується високою динамічністю соціальних, політичних, економічних і безпекових процесів. Военні конфлікти, глобальні кризи, пандемії, економічна нестабільність та інші виклики суттєво ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. За таких умов особливого значення набувають психологічні ресурси керівників, які забезпечують ефективне виконання професійних функцій навіть у ситуаціях підвищеного ризику та невизначеності.

Одним із ключових чинників успішної управлінської діяльності в кризових умовах виступає психологічна стійкість. У сучасних наукових дослідженнях психологічна стійкість розглядається як інтегральна характеристика особистості, що забезпечує здатність зберігати внутрішню рівновагу, контролювати власні емоції, адаптуватися до несприятливих обставин та ефективно долати наслідки стресових впливів. Вона виступає важливим механізмом підтримання професійної ефективності та психологічного благополуччя особистості [1].

Як зазначає Л. Орбан-Лембрик у психологічному контексті управлінська діяльність являє собою цілеспрямовану активність суб'єкта, що відображає його індивідуальне ставлення до навколишньої дійсності та спрямована на задоволення певних потреб шляхом досягнення поставлених цілей і запланованих результатів [8].

В той же час на думку Л. Василенко та М. Пірен у сфері управління психологічна стійкість набуває особливої актуальності, оскільки діяльність керівника передбачає постійне прийняття відповідальних рішень, управління персоналом, координацію діяльності організації та реагування на кризові виклики. В умовах надзвичайних ситуацій або суспільних потрясінь навантаження на керівників значно зростає, що потребує високого рівня саморегуляції та психологічної готовності до дій у нестандартних умовах [6].

Важливими складовими психологічної стійкості є емоційна стабільність, стресостійкість, адаптивність, оптимізм, впевненість у власних можливостях та здатність до самоконтролю. Саме ці характеристики дозволяють керівнику зберігати раціональність мислення, уникати імпульсивних рішень та підтримувати ефективну взаємодію з колективом навіть за умов високого психоемоційного напруження [2].

Особливе значення психологічна стійкість має в системі публічного управління. Посадові особи органів державної влади та місцевого самоврядування змушені функціонувати в умовах суспільної нестабільності, інформаційного тиску, обмеженості ресурсів та високого рівня відповідальності перед громадянами. У таких обставинах психологічна стійкість стає не лише особистісною характеристикою керівника, а й важливим чинником забезпечення ефективності функціонування всієї системи управління.

Недостатній рівень психологічної стійкості може призводити до професійного вигорання, підвищення рівня тривожності, зниження якості управлінських рішень, конфліктності у взаємодії з підлеглими та погіршення результативності діяльності організації. Натомість психологічно стійкі керівники демонструють вищу готовність до змін, ефективніше управляють кризовими процесами та здатні підтримувати стабільність роботи колективу навіть за складних зовнішніх обставин.

Формування психологічної стійкості потребує комплексного підходу, який передбачає розвиток навичок емоційної саморегуляції, стрес-менеджменту, кризового мислення, ефективної комунікації та лідерства. Важливим напрямом є також впровадження програм психологічної підтримки керівників, проведення спеціалізованих тренінгів і розвиток культури турботи про психічне здоров'я в організаціях.

Таким чином, психологічна стійкість виступає важливою передумовою ефективної управлінської діяльності в умовах криз. Вона забезпечує здатність керівника зберігати професійну ефективність, приймати виважені рішення, підтримувати стабільність функціонування організації та сприяти адаптації персоналу до змін. Розвиток психологічної

стійкості управлінців має стати одним із пріоритетних напрямів удосконалення сучасної системи публічного управління та підготовки керівних кадрів.

References

1. Bonanno, G.A. (2021). The resilience paradox: New insights into human adaptation. *European Journal Of Psychotraumatology*, (Vol. 12), (pp. 1-8). Cambridge University Press. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/George-Bonanno/publication/352889258_The_resilience_paradox/links/60de215d299bf1ea9ed5e3c9/The-resilience-paradox.pdf?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxyY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxyY2F0aW9uIn19. DOI: <https://doi.org/10.1080/20008198.2021.1942642> [in English].
2. Brooks, S. K., Rubin, G. J., & Greenberg, N. (2019). Psychological resilience and post-traumatic growth in disaster-exposed organisations. *Occupational Medicine*, 69(1), (pp. 6-10) Retrieved from: <https://militaryhealth.bmj.com/content/166/1/52.long#>. DOI: <https://doi.org/10.1136/jramc-2017-000876> [in English].
3. Karamushka, L.M. (2022). *Psykhologhiia upravlinnia v umovakh kryzovykh suspilnykh zmin [Psychology of management in conditions of crisis social changes]*. H. S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine. Retrieved from: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730974/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D0%9B.%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%D0%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf> [in Ukrainian].
4. Maddi, S.R. (2013). Hardiness: Turning stressful circumstances into resilient growth. *Applied Research in Quality of Life*, (Vol. 8), (pp. 265-267). Springer. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9230-1> [in English].
5. Masten, A. S. (2021). Resilience of children in disasters: A multisystem perspective. *International Journal of Psychology*, 56(1), (pp. 1-11). Retrieved from: <https://wrld.unwomen.org/sites/default/files/2021-11/Resilience%20of%20children.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.1002/ijop.12737> [in English].
6. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications. Retrieved from: <https://fullpdfword.com/look-up/mL3D0B/601897/5020536-leadership-theory-and-practice-9th-edition> [in English].
7. Vasylenko, L.A., & Piren, M.I. (2021). Psykhologichna stiiikist kerivnyka v systemi publichnoho upravlinnia [Psychological resilience of a manager in the public administration system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, (5), (pp. 34-40). [in Ukrainian].
8. WHO's response to health emergencies: Annual report 2023. (n.d.). (2023). *iris.who.int*. Retrieved from: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/f0f84ad1-f679-4148-8bc5-b772bbe078bd/content> [in English].
9. Orban-Lembryk, L.E. (2001). Psykhologhiia profesiinoi upravlinskoi diialnosti [Psychology of professional managerial activity]. *Psykhologhiia i suspilstvo - Psychology and society*, 2, (pp. 91-103). Retrieved from: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/32/32> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.36

Oleksandr Shtyrov

PSYCHOLOGICAL RESILIENCE CONCEPT AND ITS IMPACT ON MANAGERIAL ACTIVITY IN CRISIS CONDITIONS

The theses examine the essence of the concept of psychological resilience and its significance for the effectiveness of managerial activity in crisis situations. It is substantiated that psychological resilience acts as an important personal resource of a manager, ensuring the ability to maintain professional effectiveness under conditions of uncertainty, increased stress and risk. It is established that a high level of psychological resilience contributes to informed managerial decision-making, emotional balance, adaptation to change and effective interaction with personnel. The main factors of managers' psychological resilience formation are identified, and directions for its development in the public administration system are outlined.

Key words: psychological resilience, managerial activity, crisis situations, public administration, stress resistance, managerial decision-making, adaptation, leadership.

Відомості про автора / Information about the author

Олександр Штирков, 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, 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. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.37

Наталія Шишпанова
Володимир Шишпанов

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У тезах обґрунтовано значення екологічно орієнтованого підприємництва як чинника сталого відновлення регіонів України в умовах післявоєнної відбудови. Розкрито сутність «зеленої» економіки як моделі розвитку, що поєднує економічне зростання, соціальну відповідальність, екологічну безпеку та раціональне використання природних ресурсів. Узагальнено наукові підходи до визначення принципів зеленої економіки, зокрема принципів благополуччя, справедливості, планетарних кордонів, ефективності та належного управління.

У статті проаналізовано приклади екологічних ініціатив українського бізнесу, а також окреслено значення міжнародного досвіду, Європейського зеленого курсу та Цілей сталого розвитку ООН для формування сучасних підходів до зеленої трансформації підприємництва. Запропоновано напрями підтримки екологічно орієнтованого бізнесу, серед яких фінансова допомога, спрощення доступу до програм підтримки, інформаційно-освітні заходи, розвиток інфраструктури переробки відходів, удосконалення регуляторного середовища та посилення партнерства між владою, бізнесом, громадськістю й науково-освітнім середовищем.

Ключові слова: екологічне підприємництво, зелена економіка, малий бізнес, сталий розвиток, регіональна економіка, повоєнне відновлення, екологічні інновації, циркулярна економіка.

Сучасні глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів, зростанням обсягів відходів та посиленням антропогенного навантаження на довкілля, зумовлюють необхідність переходу до нової моделі економічного розвитку – «зеленої» економіки. Зелена економіка у сучасних наукових підходах розглядається як один із ключових векторів сталого розвитку, що орієнтований на узгодження економічного зростання, соціальної відповідальності та збереження природного середовища [1].

Для України питання зеленої трансформації набуває особливого значення в контексті післявоєнного відновлення. Відбудова економіки має орієнтуватися не лише на відновлення зруйнованої інфраструктури та виробничого потенціалу, а й на формування більш стійкої, конкурентоспроможної та екологічно безпечної моделі розвитку. Такий підхід узгоджується зі Стратегією відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. [18] У цьому контексті принципи «зеленої» економіки можуть стати важливою основою для модернізації регіональної економіки, розвитку інноваційного підприємництва та підвищення якості життя населення.

В умовах євроінтеграційних процесів, реалізації державних і регіональних стратегій розвитку підприємництва та сталого відновлення територій актуалізується потреба у підтримці екологічно орієнтованого бізнесу на місцевому рівні. Для Миколаївської області, яка зазнала значних викликів унаслідок воєнних дій, розвиток зеленого підприємництва може стати важливим чинником економічної активізації, підвищення стійкості громад та формування нових напрямів регіонального розвитку. У Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року розвиток малого і середнього підприємництва визначено одним із важливих напрямів регіональної економічної політики, а стимулювання «зеленого переходу» розглядається як складова модернізації економіки регіону [18].

Водночас становлення екологічного підприємництва супроводжується низкою проблем, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень поінформованості підприємців щодо екологічних технологій, слабкий розвиток інфраструктури підтримки зеленого бізнесу, невисокий попит на екологічну продукцію та потреба у вдосконаленні механізмів державного й місцевого стимулювання. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження можливостей розвитку екологічно орієнтованого малого підприємництва як чинника сталого відновлення регіонів України.

У науковій літературі «зелена» економіка трактується як багатовимірне явище, що охоплює економічні, екологічні, соціальні та інституційні аспекти розвитку. Зокрема, Л. Марчук акцентує увагу на необхідності узгодження економічного зростання з екологічними межами, які визначаються здатністю природних екосистем до

самовідновлення [1]. Н. Олійник розглядає «зелену» економіку як форму сталого соціально-економічного розвитку, що базується на екологічно безпечних секторах, альтернативній енергетиці, ресурсощадних і маловідходних технологіях [6]. У працях Л. Горбач, Я. Гуменюк та О. Рубан підкреслюється інноваційний і стратегічний характер «зеленої» економіки, її спрямованість на досягнення екологічних і соціальних результатів за умови забезпечення економічного прогресу [2]. Окремі дослідники наголошують на ціннісній і принциповій основі «зеленої» економіки. Зокрема, Ю. Боровик, Ю. Єлагіна та О. Полякова пов'язують її розвиток із принципами справедливості, обережності, участі, прозорого управління, екологічної, економічної та соціальної стійкості [4]. Особливе значення у цьому контексті має принцип міжпоколіннєвої відповідальності, що передбачає ухвалення таких економічних рішень, які не погіршують можливості розвитку майбутніх поколінь.

На міжнародному рівні важливе значення має підхід Програми ООН з навколишнього середовища, відповідно до якого «зелена» економіка пов'язується з трансформацією виробництва і споживання, зменшенням відходів та викидів, ефективнішим використанням ресурсів і енергії, а також зі створенням робочих місць і скороченням бідності [3]. Такий підхід дає змогу розглядати «зелену» економіку не лише як природоохоронну концепцію, а як комплексну модель модернізації економіки та суспільного розвитку.

Узагальнення наведених підходів дозволяє виокремити основні принципи «зеленої» економіки [5]:

- *принцип благополуччя* у межах зеленої економіки орієнтований на всебічне підвищення добробуту населення, забезпечення доступу до базових ресурсів, якісної освіти, безпечного середовища та можливостей для самореалізації. Його реалізація формує передумови для сталого розвитку суспільства, стимулює зайнятість, інвестування в людський капітал, розвиток малого і середнього бізнесу та підвищення якості життя населення;
- *принцип справедливості* передбачає забезпечення рівних можливостей для різних соціальних груп і врахування інтересів як нинішнього, так і майбутніх поколінь. Він спрямований на соціальну інклюзію, рівномірніший розподіл ресурсів і зниження соціальної напруженості. У практичному вимірі цей принцип сприяє формуванню більш стабільного економічного середовища, у якому розвиток бізнесу поєднується з відповідальністю перед суспільством;
- *принцип планетарних кордонів* ґрунтується на визнанні обмеженості природних ресурсів та екологічної ємності планети. Він орієнтує економічну діяльність на запобігання екологічній деградації, надмірному використанню ресурсів і забрудненню довкілля. Дотримання цього принципу забезпечує довгострокову стійкість економіки, знижує витрати на подолання екологічних наслідків і стимулює розвиток «зелених» секторів економіки;
- *принцип ефективності та достатності* передбачає перехід до сталого виробництва і споживання, раціонального використання ресурсів та розвитку циркулярної економіки. Його реалізація дозволяє зменшити залежність від імпортичних ресурсів, скоротити енергетичні витрати, знизити обсяги відходів і підвищити інноваційність підприємств. Для малого бізнесу цей принцип є особливо важливим, оскільки ресурсоефективність безпосередньо впливає на зменшення витрат і посилення конкурентоспроможності;
- *принцип належного управління* пов'язаний із формуванням прозорої, відповідальної та ефективної системи прийняття рішень, яка підтримує економічну стійкість, соціальне благо та екологічну безпеку. Його дотримання підвищує довіру до інституцій, сприяє ефективному розподілу ресурсів, покращує інвестиційний клімат і створює умови для довготривалого економічного зростання без шкоди для довкілля.

У сукупності ці принципи формують основу зеленої економіки як моделі розвитку, що поєднує економічну результативність, соціальну справедливість та екологічну збалансованість. Їх практичне впровадження є важливим для післявоєнного відновлення України, зокрема для підтримки малого підприємництва, розвитку ресурсоефективних бізнес-моделей і підвищення стійкості територіальних громад.

Аналіз наукових підходів свідчить, що в основі «зеленої» моделі лежать технології, спрямовані на усунення причин екологічних проблем. До них належать енергоощадні рішення, відновлювана енергетика, ефективне управління ресурсами, екологічний транспорт і сучасні системи поводження з відходами та викидами. Їх упровадження сприяє зменшенню забруднення, переходу до низьковуглецевої енергетики, адаптації до кліматичних змін і сталому використанню біоресурсів, що позитивно впливає на добробут населення. Отже, суттєвими ознаками «зеленої» економіки є ефективне використання ресурсів, зниження рівня забруднення, мінімізація викидів парникових газів, збереження біорізноманіття, створення нових робочих місць та, загалом, зменшення антропогенного тиску на довкілля.

Перехід до «зеленої» економіки передбачає активну участь бізнесу у впровадженні екологічно орієнтованих практик. В Україні значна частина підприємств, попри виклики воєнного часу, економічну нестабільність та обмеженість ресурсів, продовжує інтегрувати принципи сталого розвитку у виробничу діяльність, енергетичні стратегії, корпоративну соціальну відповідальність і комунікаційну політику.

Показовим прикладом є діяльність компанії ДТЕК, яка реалізує соціально-екологічний проєкт «Лелеченьки». Його зміст полягає у встановленні спеціальних платформ для гнізд лелек на електроопорах та птахозахисних пристроїв на лініях електропередач. Така ініціатива дає змогу поєднати безпеку енергетичної інфраструктури із захистом біорізноманіття [9].

Іншим прикладом є діяльність Carlsberg Ukraine, яка впроваджує стратегію «МЕТА 4 НУЛЯ», орієнтовану на скорочення вуглецевих викидів, зменшення втрат води, відповідальне споживання та підвищення безпеки виробничих

процесів. Практика повторного використання скляної тари й часткове заміщення природного газу біогазом свідчать про поступову інтеграцію ресурсощадних рішень у виробництво [10].

У сфері відновлюваної енергетики важливим прикладом є компанія CLEAR Energy, діяльність якої пов'язана з переробкою біомаси та дегазацією полігонів твердих побутових відходів. Виробництво електроенергії з біогазу сприяє зменшенню викидів метану та формує практичну основу для розвитку циркулярних підходів у поводженні з відходами [11].

Вагомий внесок у розвиток культури відповідального споживання здійснює Coca-Cola Україна через реалізацію глобальної стратегії «Світ без відходів». Її метою є збирання та перероблення упаковки, яку компанія виводить на ринок. Такі ініціативи мають не лише екологічний, а й освітньо-просвітницький ефект, оскільки сприяють популяризації сортування відходів серед населення [12].

Екологічні підходи також інтегруються у діяльність інфраструктурних і торговельних компаній. Зокрема, НЕК «Укренерго» реалізує проекти, спрямовані на збереження біорізноманіття, розвиток екологічної освіти та підвищення екологічної свідомості суспільства [7]. Мережа мультимаркетів «Аврора» впроваджує практики сортування відходів, збору використаних батарейок, залучення працівників до екологічних акцій та розвитку корпоративної екологічної культури [8].

У сфері роздрібної торгівлі прикладом екологічної модернізації є мережа АТБ, яка впроваджує енергоефективне LED-освітлення, використовує біорозкладні пакети та системи рекуперації тепла від холодильного обладнання [14]. Компанія «Нова Пошта» також реалізує екологічні заходи, пов'язані зі збором батарейок, утилізацією старого офісного обладнання та зменшенням обсягів відходів [15].

Наведені приклади свідчать, що український бізнес поступово переходить від поодиноких екологічних заходів до більш системного впровадження принципів сталого розвитку. Екологічні ініціативи дедалі частіше стають не лише елементом репутаційної політики, а й інструментом оптимізації витрат, підвищення ресурсоефективності, формування конкурентних переваг і посилення довіри споживачів.

Міжнародний досвід свідчить, що розвиток «зеленої» економіки потребує поєднання державної політики, фінансових стимулів, інноваційної активності бізнесу та суспільної підтримки екологічних трансформацій. Одним із провідних прикладів системного підходу є політика Європейського Союзу, який формує сучасні екологічні, соціальні та економічні стандарти сталого розвитку.

Ключовою ініціативою ЄС є Європейський зелений курс, який передбачає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [17]. Його основними орієнтирами є скорочення викидів парникових газів, модернізація економіки, розвиток відновлюваної енергетики, упровадження кліматичного законодавства, запровадження механізму прикордонного вуглецевого регулювання та підтримка справедливому переходу для регіонів і секторів, що найбільше залежать від традиційної енергетики. Важливо, що Європейський зелений курс не обмежується природоохоронною політикою. Він виступає інструментом економічної модернізації, у межах якого значна увага приділяється підтримці малого та середнього бізнесу.

Вагоме значення у формуванні глобального бачення сталого розвитку мають Цілі сталого розвитку ООН, які визначають орієнтири для державної політики, бізнесу та громадянського суспільства. Вони охоплюють широкий спектр пріоритетів: подолання бідності й голоду, забезпечення якісної освіти, гідної праці, гендерної рівності, доступу до чистої води та енергії, розвиток сталої інфраструктури, скорочення нерівності, формування безпечних міст і громад, відповідальне споживання, боротьбу зі зміною клімату, збереження екосистем та розвиток партнерства заради сталого розвитку [20]. У контексті дослідження екологічно орієнтованого підприємництва особливе значення мають ті цілі, які безпосередньо пов'язані з економічною активністю, ресурсоефективністю та екологічною відповідальністю. Зокрема, Ціль 7 «Доступна та чиста енергія» орієнтує бізнес на використання сталих джерел енергії; Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання» підкреслює значення підприємництва для створення робочих місць; Ціль 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» акцентує увагу на модернізації виробництва та розвитку інновацій; Ціль 11 «Сталий розвиток міст і громад» пов'язана з підвищенням стійкості територій; Ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво» безпосередньо стосується переходу до циркулярних бізнес-моделей; Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату» визначає необхідність скорочення негативного впливу господарської діяльності на довкілля.

Розвиток сталого та екологічно орієнтованого підприємництва у повоєнний період потребує комплексної підтримки з боку держави, регіональних органів влади, територіальних громад, міжнародних організацій та фінансових інституцій. Особливо важливо, щоб така підтримка не обмежувалася загальними деклараціями, а передбачала конкретні інструменти, доступні для мікро- та малого бізнесу:

- *Посилення фінансової підтримки екологічних ініціатив малого підприємництва.* Доцільним є розширення грантових програм, запровадження пільгового кредитування, компенсація частини витрат на придбання енергоефективного обладнання, проведення професійних енергоаудитів та надання субсидій підприємствам, які впроваджують ресурсозберігаючі технології. Такі інструменти є особливо важливими для підприємств, які не мають достатнього власного капіталу для переходу до екологічно орієнтованої моделі діяльності.

- *Спрощення доступу підприємств до фінансових і консультаційних ресурсів.* Перспективним є створення

механізму «єдиного вікна» для подання заявок на екологічні гранти, участі у програмах підтримки, отримання консультацій щодо енергоефективності, екологічного маркування, зелених закупівель і вимог до сталого виробництва. Це дозволить зменшити адміністративні бар'єри та підвищити участь малого бізнесу в програмах зеленої трансформації.

– *Розвиток інформаційно-освітньої підтримки підприємців.* Значна частина представників малого бізнесу не має достатньої інформації про доступні програми, екологічні стандарти, технології повторного використання ресурсів і можливості участі у міжнародних проєктах. Тому доцільно організовувати навчальні програми, консультаційні сесії, інформаційні кампанії та практичні тренінги з питань зеленого переходу. Такі заходи можуть реалізовуватися через платформи підтримки підприємництва, зокрема «Дія.Бізнес», у співпраці з міжнародними організаціями та місцевими органами влади.

– *Формування інфраструктури для переробки відходів та підвищення енергоефективності.* На регіональному рівні доцільно підтримувати створення пунктів прийому вторинної сировини, розвиток підприємств із переробки відходів, впровадження систем сортування, очищення води, енергоощадного освітлення та малих об'єктів відновлюваної енергетики. Така інфраструктура створює практичні умови для того, щоб екологічні ініціативи малого бізнесу мали системний, а не разовий характер.

– *Удосконалення регуляторного середовища для зеленого підприємництва.* Для стимулювання екологічно орієнтованого бізнесу доцільно спростити процедури реєстрації екологічних проєктів, забезпечити прозорий розподіл бюджетної та донорської підтримки, а також передбачити податкові стимули для підприємств, які використовують відновлювані джерела енергії, здійснюють переробку відходів або впроваджують ресурсоефективні технології.

– *Розвиток партнерства між владою, бізнесом, громадськістю та науково-освітнім середовищем.* Створення регіональних екорад, консультаційних платформ або робочих груп із питань зеленого підприємництва дозволить узгоджувати пріоритети розвитку, поширювати успішні практики, залучати інвестиції та формувати спільне бачення екологічного відновлення територій.

– *Формування екологічної культури населення.* Без попиту на екологічну продукцію та відповідальне споживання розвиток зеленого бізнесу буде обмеженим. Тому важливо підтримувати просвітницькі кампанії, акції з озеленення, прибирання громадських просторів, популяризацію сортування відходів і повторного використання матеріалів. Соціально відповідальні ініціативи малого бізнесу можуть стати важливим інструментом залучення мешканців громад до практик сталого розвитку.

Отже, підтримка екологічно орієнтованого підприємництва має ґрунтуватися на поєднанні фінансових, освітніх, інфраструктурних, регуляторних і партнерських інструментів. Комплексна регіональна політика у цій сфері дозволить поєднати економічні, соціальні та екологічні цілі, сприятиме відновленню економіки регіонів, підвищенню їх інвестиційної привабливості та формуванню більш стійкої моделі розвитку у післявоєнний період.

References

1. Marchuk, L.P. (2014). «Zelena» ekonomika: superechnosti ta perspektyvy rozvytku [«Green» economy: contradictions and development prospects]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria – Bulletin of the Black Sea Agricultural Science*, 1(77), (pp. 43-50). Retrieved from: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/1167> [in Ukrainian].
2. Horbach, L., Ruban, O., & Humeniuk, Ya. (2024). Zelena ekonomika ta stale vyrobnytstvo v umovakh hlobalizatsii [Green economy and sustainable production in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (59). Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3338/3265>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8> [in Ukrainian].
3. United Nations Environment Programme (UNEP). An economy that takes into account the vital connections between the economy, society and the environment. (n.d). (2023). *www.unep.org*. Retrieved from: <https://www.unep.org/> [in English].
4. Borovyk, Yu.T., Yelahin, Yu.V., Poliakova, O.M. (2020). «Zelena ekonomika»: sutnist, pryntsyipy, perspektyvy dlia Ukrainy [«Green economy»: essence, principles, prospects for Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry*, 69. Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3177/3/Borovik.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200551> [in Ukrainian].
5. Anderson, K. (2024). Green economy: meaning and principles. *greenly.earth*. Retrieved from: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/green-economy--meaning-and-principles> [in English].
6. Oliinyk, N.M. (2020). Kontseptualni zasady «zelenoï» ekonomiky v konteksti staloho rozvytku [Conceptual principles of the «green» economy in the context of sustainable development]. *Sotsialna ekonomika – Social economics*, 60, (pp. 19-28). Retrieved from: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/16656/15558>. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-02> [in Ukrainian].
7. Ekologichni initsiatyvy dlia maibutnoho [Environmental initiatives for the future]. (n.d.). (2025). *ua.energy*. Retrieved from: https://ua.energy/pro_kompaniyu/nek-ukrenergo-na-shlyahu-do-stalogo-rozvytku-2/ekologichni-initsiatyvy-dlya-maibutnogo/ [in Ukrainian].

8. Ekorishennia: merezha «Aurora» peredala na pererobku 1,7 mln vykorystanykh batareiok [Eco-solutions: Aurora network transferred 1.7 million used batteries for recycling]. (n.d.). (2025). *rubryka.com*. Retrieved from: <https://rubryka.com/2025/02/19/ekorishennya-merezha-avrora-peredala-na-pererobku-1-7-mln-vykorystanyh-batarejok/> [in Ukrainian].
9. Proiekt #Lelechenky – naimasshtabnisha aktsiia v Ukraini iz zakhystu lelek [The #Lelechenki project is the largest campaign in Ukraine to protect storks]. (n.d.). (2021). *dtek.com*. Retrieved from: <https://dtek.com/media-center/news/proekt-dtek-merezhi-lelechenki---naymasshtabnisha-aktsiya-v-ukraini-iz-zakhystu-lelek-energetiki-rozpochinayut-vstanovlennya-120-platform-dlya-gnizd-ptakhiv/> [in Ukrainian].
10. Zvit pro stalyy rozvytok: stratehiia «META 4 NULIa» [Sustainable Development Report: GOAL 4 ZERO Strategy]. (n.d.). (2024). *carlsbergukraine.com*. Retrieved from: <https://carlsbergukraine.com/media/3d3m5pqj/zv%D1%96t-za-iv-kv-2024r-shvidkii-pereglyad.pdf> [in Ukrainian].
11. Yatseno, O. (2021). Ternopil'ska stantsiia deghazatsii CLEAR Energy otrymala prestyzhnu nahorodu [Ternopil degassing station CLEAR Energy received a prestigious award]. *ecopolitic.com.ua*. Retrieved from: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ternopil'ska-stancyia-degazatsii-kliar-enerdzhii-otrimala-prestizhnu-nagorodu/> [in Ukrainian].
12. Coca-Cola v Ukraini: pryklad uspishnoho sortuvannia v misti Vyshhorod [Coca-Cola in Ukraine: an example of successful sorting in the city of Vyshgorod]. (2019). *life.pravda.com.ua*. Retrieved from: <https://life.pravda.com.ua/society/2019/04/04/236386> [in Ukrainian].
13. Yuvileina vizii: dosiahnennia korporatsii «ATB» za 30 rokiv i plany nadali [Anniversary vision: achievements of the ATB corporation in 30 years and plans for the future]. (n.d.). (2023). *forbes.ua*. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/yuvileyna-viziya-dosyagnennya-korporatsii-atb-za-30-rokiv-i-plani-nadali-09112023-16883> [in Ukrainian].
14. Yak «ATB» rozvyvaie napriam staloho rozvytku: rozdilne zbyrannia, enerhoefektyvnist ta menshe plastyku [How ATB develops the direction of sustainable development: separate collection, energy efficiency and less plastic]. (n.d.). (2023). *rubryka.com*. Retrieved from: <https://rubryka.com/2023/11/10/atb-ekologiya/> [in Ukrainian].
15. Ekologichnist v roboti Novoi Poshty: stratehii ta praktyky [Environmentalism in the work of Nova Poshta: strategies and practices]. (n.d.). *lp-sklad.biz*. Retrieved from: <https://lp-sklad.biz/blog/ekologichnist-v-roboti-novoyi-poshty-strategiyi-ta-praktyky/> [in Ukrainian].
16. IKEA – Sustainability and Climate Action. (n.d.). *www.ikea.com*. Retrieved from: <https://www.ikea.com/global/en/our-business/sustainability/our-climate-agenda> [in English].
17. Lytvynenko, O.Yu. (Eds.). (2023). *Polityka YeS shchodo zelenoi ekonomiky ta innovatsii [EU policy on green economy and innovation]*. Dnipro: PDABA. Retrieved from: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2023/05/Pidruchnyk-Polityka-YES-shhodo-zelenoyi-ekonomiky-ta-innovatsij.pdf> [in Ukrainian].
18. Stratehiia rozvytku Mykolaivskoi oblasti na period do 2027 roku vkluchno [Development Strategy of Mykolaiv Region for the Period up to 2027 Inclusive]. (n.d.). (2025). *www.mk-oblrada.gov.ua*. Retrieved from: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/Image/POSTKOM/3_strategij_dod01.pdf [in Ukrainian].
19. Rozporiadzhennia Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024-2027 rokakh vid 30 serpnia 2024 r. No. 821-r. [Order On approval of the Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises for the Period up to 2027 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2024–2027 No. 821-p of August 30, 2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
20. Hlobalnyi dohovir OON v Ukraini. 17 Tsilei staloho rozvytku [UN Global Compact in Ukraine. 17 Sustainable Development Goals]. *globalcompact.org.ua*. Retrieved from: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.37

Nataliia Shyshpanova
Volodymyr Shyshpanov

**ENVIRONMENTALLY ORIENTED ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF SUSTAINABLE REGENERATION
OF UKRAINE REGIONS**

The theses substantiates the importance of environmentally oriented entrepreneurship as a factor of sustainable recovery of Ukrainian regions in the context of post-war reconstruction. The essence of the «green» economy is revealed as a development model that combines economic growth, social responsibility, environmental security, and the rational use of natural resources. Scientific approaches to defining the principles of the green economy are summarized, in particular the principles of well-being, justice, planetary boundaries, efficiency, and good governance.

The theses analyzes examples of environmental initiatives implemented by Ukrainian businesses and outlines the importance of international experience, the European Green Deal, and the United Nations Sustainable Development Goals for shaping modern approaches to the green transformation of entrepreneurship. The study proposes key areas of support for environmentally oriented businesses, including financial assistance, simplified access to support programs, informational and educational activities, development of waste recycling infrastructure, improvement of the regulatory environment, and strengthening partnerships between government, business, civil society, and the scientific and educational community.

Keywords: *environmental entrepreneurship, green economy, small business, sustainable development, regional economy, post-war recovery, environmental innovations, circular economy.*

Відомості про авторів / Information about the authors

Наталія Шишпанова, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Факультету менеджменту, Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна. E-mail: shishpanova@mnau.edu.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8347-5682>.

Nataliia Shyshpanova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration and International Economics, Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: shishpanova@mnau.edu.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8347-5682>.

Володимир Шишпанов, здобувач середньої освіти, Миколаївського ліцею №38 «Муніципальний колегіум» імені В.Д.Чайки, м. Миколаїв, Україна. E-mail: vovasispanov@gmail.com.

Volodymyr Shyshpanov, Applicant for the Secondary Level of Education of Mykolaiv Lyceum No. 38 «Municipal Collegium» named after V.D. Chaika, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: vovasispanov@gmail.com.

© Н. Шишпанова, В. Шишпанов

Стаття отримана редакцією 25.05.2026.

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.38

Володимир Ємельянов
Віталій Васильєв

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ М. МИКОЛАЄВА

Тези присвячені аналізу проблем реалізації механізмів публічного управління енергоефективністю в умовах повоєнної відбудови м. Миколаєва. Досліджено основні виклики у сфері енергоменеджменту територіальної громади, визначено роль органів місцевого самоврядування у впровадженні політики енергоефективності та окреслено напрями модернізації муніципальної інфраструктури відповідно до європейських стандартів. Наведено конкретні приклади з практики м. Миколаєва, що ілюструють системні проблеми впровадження енергоефективних рішень у сфері теплопостачання, водопостачання та житлово-комунального господарства. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення публічного управління енергоефективністю на муніципальному рівні в умовах повоєнного відновлення, включаючи створення Муніципального енергетичного офісу, запровадження інституту енергоменеджерів та цифровізацію моніторингу енергоспоживання.

Ключові слова: публічне управління, енергоефективність, енергоменеджмент, територіальна громада, місцеве самоврядування, повоєнна відбудова, сталий розвиток, Миколаїв, критична інфраструктура.

В умовах повномасштабної війни питання енергоефективності набуло для України стратегічного значення, оскільки енергетична система держави стала однією з основних цілей ракетних ударів та атак на критичну інфраструктуру. Масові пошкодження об'єктів теплопостачання, електромереж, водопостачання та житлового фонду суттєво ускладнили забезпечення базових потреб населення та стабільне функціонування територіальних громад. За таких умов енергоефективність перестає розглядатися виключно як напрям економії ресурсів, а набуває ознак ключового елементу енергетичної безпеки, стійкості муніципальної інфраструктури та ефективного антикризового управління.

Особливо гостро ці проблеми проявляються у прифронтових та деокупованих містах, які зазнали значних руйнувань унаслідок бойових дій. Одним із таких міст є Миколаїв, який упродовж 2022-2025 років перебував під постійними обстрілами та зіткнувся із масштабними викликами у сфері житлово-комунального господарства, водопостачання та енергозабезпечення. Руйнування інфраструктури, пошкодження тепломереж, зношеність комунальних систем та значні втрати енергоресурсів зумовили необхідність комплексного перегляду підходів до муніципального управління енергетичною сферою.

У зазначених умовах органи місцевого самоврядування змушені одночасно виконувати декілька критично важливих функцій: забезпечувати стабільне функціонування об'єктів критичної інфраструктури, підтримувати життєдіяльність населення, ліквідовувати наслідки руйнувань та формувати стратегії повоєнної відбудови міста. Водночас обмеженість місцевих бюджетів, зростання вартості енергоресурсів та залежність від зовнішньої допомоги значно ускладнюють реалізацію довгострокових програм модернізації. Саме тому питання енергоефективності стає не лише технічним чи економічним завданням, а складовою стратегічного публічного управління громадою.

Публічне управління у сфері енергоефективності передбачає сукупність адміністративних, організаційних, фінансово-економічних та інформаційних механізмів, спрямованих на раціональне використання енергетичних ресурсів, скорочення втрат енергії та підвищення ефективності функціонування комунальної інфраструктури. Реалізація такої політики вимагає системного підходу, координації діяльності структурних підрозділів міської ради, впровадження сучасних цифрових систем моніторингу енергоспоживання, а також активної взаємодії з міжнародними партнерами та донорами.

У діяльності органів місцевого самоврядування важливими складовими енергоефективної політики є створення систем енергоменеджменту, проведення енергетичних аудитів комунальних об'єктів, модернізація житлово-комунальної інфраструктури, впровадження альтернативних джерел енергії та забезпечення прозорого використання бюджетних ресурсів. Окреме значення має залучення міжнародної технічної допомоги та грантових програм, оскільки

значна частина проєктів із термомодернізації, реконструкції тепломереж та відновлення критичної інфраструктури реалізується саме за підтримки міжнародних організацій та партнерів.

Водночас практика свідчить, що у місті Миколаєві механізми публічного управління енергоефективністю реалізуються недостатньо системно та часто мають фрагментарний характер. Відсутність комплексного стратегічного підходу, нестача кваліфікованих кадрів у сфері енергоменеджменту, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів та обмеженість фінансових ресурсів суттєво знижують ефективність реалізації муніципальної політики у сфері енергоефективності. Наслідком цього є високий рівень енергетичних втрат, складнощі із залученням інвестицій та міжнародної допомоги, а також уповільнення процесів повоєнної модернізації міста.

У сучасних умовах відбудова Миколаєва має здійснюватися не лише шляхом відновлення пошкоджених об'єктів, але й через впровадження нових стандартів енергоефективності, цифрового управління та принципів сталого розвитку. Саме тому важливим завданням органів місцевого самоврядування є формування ефективної системи муніципального енергоменеджменту, здатної забезпечити енергетичну стійкість громади, оптимізацію використання ресурсів та підвищення якості життя населення.

Нижче наведено схему основних механізмів публічного управління енергоефективністю, які мають бути задіяні на муніципальному рівні (рис. 1).



Рис. 1. Механізми публічного управління енергоефективністю на муніципальному рівні.

Джерело: сформовано автором

Однією з ключових проблем реалізації механізмів енергоефективності у місті Миколаєві є недостатність фінансових ресурсів. В умовах воєнного стану значна частина бюджетних коштів спрямовується на забезпечення обороноздатності, ліквідацію наслідків обстрілів та підтримку критичної інфраструктури. Це ускладнює реалізацію довгострокових програм термомодернізації будівель, модернізації тепломереж та впровадження енергоощадних технологій. Згідно зі звітами Департаменту фінансів Миколаївської міської ради, у 2023 році видатки бюджету громади склали 6,68 млрд грн, при цьому лівова частка коштів спрямовувалася на першочергове відновлення пошкоджених об'єктів [4].

Приклад 1. У 2024 році теплопостачальне підприємство «Миколаївоблтеплоенерго» планувало замінити 15 км аварійних тепломереж із встановленням попередньо ізольованих труб (зниження втрат тепла з 25% до 12%). Вартість проєкту становила 120 млн грн. Місто могло профінансувати лише 20 млн грн, решту планувалося отримати з Державного фонду регіонального розвитку. Однак через зміну пріоритетів фінансування на державному рівні кошти не надійшли. У підсумку було замінено лише 2 км мереж, а втрати тепла залишилися на критичному рівні. Детальна інформація про виконання бюджету Миколаївської міської територіальної громади оприлюднюється на офіційному сайті Департаменту фінансів Миколаївської міської ради за посиланням: <https://depfin.mkrada.gov.ua/> [1; 9].

Водночас суттєвою проблемою залишається фізичне зношення комунальної інфраструктури. Більшість тепломереж, систем водопостачання та об'єктів житлово-комунального господарства були побудовані десятиліття тому та характеризуються високими втратами енергоресурсів. Внаслідок бойових дій рівень пошкоджень інфраструктури значно зріс, що потребує комплексної реконструкції із врахуванням сучасних стандартів енергоефективності.

Приклад 2. Комунальне підприємство «Миколаївводоканал» експлуатує насосні станції, більшість із яких були введені в експлуатацію у 1970-1980-х роках. Енергоефективність цих станцій становить менше 60%, тоді як сучасні

аналоги мають показник 85-90%. У 2025 році підприємство отримало грант від ЄБРР у розмірі 500 тис. євро на модернізацію двох насосних станцій. Умова гранту – співфінансування у розмірі 30%. Міський бюджет не зміг виділити 150 тис. євро, оскільки ці кошти були заплановані на відновлення пошкоджених об'єктів водопостачання після обстрілів. Грант було втрачено, а підприємство продовжує працювати на застарілому обладнанні з високими витратами електроенергії. Рішення виконавчого комітету Миколаївської міської ради щодо встановлення тарифів на послуги водопостачання та водовідведення для МКП «Миколаївводоканал» оприлюднено на офіційному сайті підприємства: [5].

Окремою проблемою є недостатній рівень координації між органами місцевого самоврядування, державними органами влади та міжнародними партнерами. Повномасштабна відбудова потребує чіткої системи управління проектами, прозорого механізму розподілу ресурсів та ефективного контролю за реалізацією програм. У багатьох випадках відсутність узгодженості між суб'єктами управління уповільнює процес прийняття рішень та реалізації енергоефективних заходів.

Приклад 3. У 2023 році Миколаївська міська рада спільно з UNDP розробила проєкт термомодернізації 10 шкіл із встановленням сонячних панелей та теплових насосів. Загальна вартість проєкту становила 2 млн євро. Однак через відсутність координації між департаментом освіти, департаментом ЖКГ та департаментом економічного розвитку не було своєчасно підготовлено технічну документацію. Для подолання цих викликів у місті було створено Офіс відновлення та розвитку Миколаївської міської громади, який став платформою для координації між міжнародними партнерами та структурними підрозділами міської ради [3]. Станом на початок 2026 року з 10 шкіл модернізовано лише 2, решта чекають на фінансування. Інформацію про стратегічні проєкти та пріоритети міжнародного співробітництва Миколаївської міської ради, зокрема щодо впровадження енергозберігаючих технологій, опубліковано на платформі ReBuild Ukrain [2].

Важливим викликом також є кадровий дефіцит у сфері енергоменеджменту та стратегічного планування. Органи місцевого самоврядування часто стикаються з нестачею фахівців, здатних здійснювати енергетичний аудит, аналізувати показники енергоспоживання та розробляти ефективні програми модернізації. Це знижує якість управлінських рішень та обмежує можливості впровадження інноваційних технологій.

Приклад 4. У структурі Миколаївської міської ради відсутній окремий підрозділ або посадова особа, відповідальна за енергоефективність. Функції розпорошені між департаментом ЖКГ, департаментом економіки та відділом інвестицій. Водночас, згідно з інформацією на офіційному сайті, у місті діє Департамент енергетики, енергозбереження та енергоефективності Миколаївської міської ради, який реалізує міську Програму енергозбереження «Теплий Миколаїв» [8]. Однак, як показує практика, навіть за наявності такого департаменту кадрове забезпечення залишається недостатнім. У 2024 році місто отримало пропозицію від GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) про безкоштовне навчання трьох посадових осіб з питань енергоефективного планування. Міськрада не змогла визначити кандидатів, оскільки жоден департамент не вважав цю компетенцію своєю пріоритетною. В результаті можливість була втрачена. Нижче наведено схему кадрових проблем у сфері муніципального енергоменеджменту (рис. 2).



Рис. 2. Кадрові проблеми в системі муніципального енергоменеджменту м. Миколаєва.

Джерело: сформовано автором

Не менш актуальною є проблема недостатнього рівня цифровізації процесів енергоменеджменту. Для ефективного управління енергоресурсами необхідне використання сучасних цифрових платформ моніторингу, автоматизованих

систем обліку та аналітичних інструментів. Впровадження таких рішень дозволяє оперативно виявляти втрати енергоресурсів, прогнозувати навантаження та оптимізувати використання бюджетних коштів.

Приклад 5. У Миколаєві облік споживання енергоресурсів у бюджетних установах (школи, лікарні, дитячі садки) досі ведеться переважно у паперовій формі. Дані збираються вручну раз на квартал, що не дозволяє оперативно реагувати на відхилення. У 2025 році місто спробувало впровадити автоматизовану систему моніторингу енергоспоживання, але через відсутність фінансування проєкт було заморожено. Водночас, за оцінками експертів, впровадження такої системи могло б зменшити споживання енергоресурсів бюджетними установами на 10-15%.

У контексті повоєнної відбудови важливого значення набуває інтеграція європейських стандартів енергоефективності у місцеву політику. Для Миколаєва перспективними напрямками є модернізація житлового фонду відповідно до принципів «зеленого» будівництва, розвиток альтернативної енергетики, впровадження смарт-технологій та підвищення енергетичної автономності комунальних об'єктів. Особливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні донорські програми та співпраця з європейськими інституціями. Як зазначається у звіті ОЕСР, підтримка відновлення українських міст має базуватися на принципах енергоефективності та сталості, оскільки це є умовою довгострокової конкурентоспроможності [3].

Приклад 6. Однією з актуальних проблем реалізації механізмів публічного управління енергоефективністю в умовах повоєнної відбудови м. Миколаєва є недостатня узгодженість управлінських рішень між органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, депутатським корпусом та міжнародними партнерами. Показовим прикладом стала реалізація проєкту будівництва сонячних електростанцій для потреб ОКП «Миколаївоблтеплоенерго», що фінансується за підтримки Північної екологічної фінансової корпорації (NEFCO) та уряду Данії [10; 11].

Проєкт передбачає створення об'єктів відновлюваної енергетики загальною потужністю близько 9,9 МВт для забезпечення стабільного функціонування критичної інфраструктури теплопостачання в умовах можливих перебоїв з електроенергією [12]. Водночас процес його реалізації супроводжувався дискусіями щодо вибору земельних ділянок для розміщення об'єктів, порядку ухвалення управлінських рішень та механізмів використання грантових коштів. Наявність розбіжностей між зацікавленими сторонами призвела до перегляду окремих проєктних рішень, зміни локацій розміщення сонячних електростанцій та виникнення судових спорів [12; 13].

Зокрема, первинно передбачалося розміщення сонячних електростанцій на трьох окремих майданчиках, включаючи територію індустріального парку «Енергія» у Корабельному районі, однак через наявність судових проваджень та правових обмежень від цієї концепції було відмовлено, а реалізацію проєкту перенесено на одну земельну ділянку площею 25 гектарів [12; 13]. У результаті виникла необхідність внесення змін до грантової угоди та коригування технічних параметрів реалізації проєкту [12].

Зазначена ситуація демонструє, що одним із ключових викликів публічного управління енергоефективністю у процесі відбудови громад є забезпечення прозорості процедур, ефективної міжінституційної координації та своєчасного врегулювання конфліктів інтересів. Відсутність належної взаємодії між учасниками реалізації проєктів може призводити до затримки впровадження енергоефективних заходів, зниження ефективності використання міжнародної технічної допомоги та втрати часу, критично важливого для відновлення міської інфраструктури [10; 11; 12; 13].

Реалізація механізмів публічного управління енергоефективністю у місті Миколаєві на етапі повоєнної відбудови зустрічає суттєві перепони фінансового, організаційного, кадрового та технічного характеру. Значні руйнування критичної інфраструктури, обмеженість місцевого бюджету через військові потреби, недостатній рівень координації між місцевими органами влади та міжнародними партнерами, а також відсутність спеціалізованих кадрів з енергоменеджменту й низький рівень цифровізації процесів істотно ускладнюють ефективне втілення політики енергоефективності.

Для подолання цих викликів необхідний системний, комплексний підхід, що включає створення в структурі міської ради окремого Муніципального енергетичного офісу з чітко визначеними повноваженнями і ресурсним забезпеченням, запровадження посади енергоменеджерів у всіх комунальних підприємствах та бюджетних установах, спрощення процедур співфінансування проєктів, впровадження цифрових платформ для моніторингу енергоспоживання та оновлення місцевої цільової програми енергоефективності з урахуванням особливостей воєнного часу і подальшої відбудови.

Узгодженість дій між усіма зацікавленими сторонами, інтеграція європейських стандартів, активне залучення міжнародної технічної і фінансової допомоги є ключовими факторами для забезпечення сталого розвитку міської інфраструктури, енергетичної стійкості та підвищення якості життя мешканців Миколаєва в умовах поствоєнного відновлення [6; 7].

Таким чином, вирішення проблем публічного управління енергоефективністю в місті потребує реформування існуючих управлінських структур, посилення кадрового потенціалу, цифровізації та підвищення прозорості процесів, що відкріє можливість для успішної повоєнної модернізації та стійкого розвитку Миколаївської територіальної громади.

References

1. Ofitsiyni vebсайт «Departament finansiv Mykolaivskoi miskoi rady» [Official website «Department of Finance of Mykolaiv City Council»]. *depfin.mkrada.gov.ua*. Retrieved from: <https://depfin.mkrada.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Terytorialna hromada mista Mykolaiv [Mykolaiv City Territorial Community]. (n.d.). (2025). *rebuildukraine.in.ua*. Retrieved from: <https://rebuildukraine.in.ua/mykolaivska-community-2025> [in Ukrainian].
3. Eksperty obiednani zarady vidrozhennia Mykolaieva [Experts United for the Revival of Mykolaiv]. (n.d.). *www.undp.org*. Retrieved from: <https://www.undp.org/uk/ukraine/svitlo-ne-zhasaie/eksperty-obiednalysia-dlia-vidrozhennia-mykolaieva> [in Ukrainian].
4. Balchinos, A. (2024). Mykolaivska miska rada zatverdyla Zvit pro biudzhety za 2023 rik. *intent.press*. Retrieved from: <https://intent.press/news/politics/2024/mikolayivska-miska-rada-zatverdyla-zvit-po-byudzhetu-za-2023-rik/> [in Ukrainian].
5. Rishennia vykonavchoho komitetu Mykolaivskoi miskoi rady vid 4 lystopada 2025 roku No. 213 [Decision of the Executive Committee of Mykolaiv City Council dated November 4, 2025, No. 213]. *mdnister-vodokanal.com.ua*. Retrieved from: <https://mdnister-vodokanal.com.ua/49/> [in Ukrainian].
6. PROON vidkryla novyi ofis u Mykolaievi dlia pidtrymky rehionalnogo vidnovlennia ta rekonstruktsii [UNDP Opened a New Office in Mykolaiv to Support Regional Recovery and Reconstruction]. (2026). *www.undp.org*. Retrieved from: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/proon-vidkryla-novyv-ofis-u-mykolayevi-dlya-posylennya-vidnovlennya-ta-vidbudovy-rehionu> [in Ukrainian].
7. Kuibida, V.S., & Nehoda, V.A. (2023). *Mistseve samovriaduvannia v Ukraini v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoi vidbudovy* [Local Self-Government in Ukraine under Martial Law and Post-War Reconstruction]. Kyiv: Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia [in Ukrainian].
8. Ofitsiyni vebсайт «Departament enerhetyky, enerhozberezhennia ta enerhoefektyvnosti Mykolaivskoi miskoi rady» [Official website «Department of Energy, Energy Saving and Energy Efficiency of Mykolaiv City Council»]. *energydep.mkrada.gov.ua*. Retrieved from: <https://energydep.mkrada.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. Zvity pro vykonannia biudzhetu [Budget Execution Reports]. (n.d.). *depfin.mkrada.gov.ua*. Retrieved from: <https://depfin.mkrada.gov.ua/budget/zviti9835> [in Ukrainian].
10. Kvitko, A. (2025). NEFKO nadast Mykolaievu ponad 14 milioniv yevro na proekty teplopостachannia ta soniachnoi enerhetyky [NEFCO to Provide Mykolaiv with More than €14 Million for Heating Supply and Solar Energy Projects]. *nikvesti.com*. Retrieved from: <https://nikvesti.com/news/business/306999-nefco-dast-mykolaievu-ponad-14-mln-evro-na-teplo-i-soniachnu-energiu> [in Ukrainian].
11. Boichenko, Yu. (2025). Mykolaiv otrymaie 7,2 mln yevro vid NEFKO na budivnytstvo soniachnykh elektrostantsii [Mykolaiv to Receive €7.2 Million from NEFCO for the Construction of Solar Power Plants]. *nikvesti.com*. Retrieved from: <https://nikvesti.com/news/business/304624-mykolaiv-otrimae-7-2-mln-vid-nefco-na-soniachni-elektrostantsii> [in Ukrainian].
12. Kvitko, A. (2026). Maizhe 10 MVt: Mykolaiv planue pobuduvaty soniachnu elektrostantsiiu za finansuvannia NEFKO [Almost 10 MW: Mykolaiv Plans to Build a Solar Power Plant with NEFCO Funding]. *nikvesti.com*. Retrieved from: <https://nikvesti.com/news/politics/316448-solar-power-station-mykolaiv-nefco-funding> [in Ukrainian].
13. Kolisnichenko, A. (2026). Soniachnu elektrostantsiiu bude pobudovano na 25 hektarakh u Mykolaievi [Solar Power Plant to be Built on 25 Hectares in Mykolaiv]. *intent.press*. Retrieved from: <https://intent.press/news/society/2026/solar-power-plant-to-be-built-on-25-hectares-in-mykolaiv/> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.38

Volodymyr Yemelyanov
Vitalii Vasyliiev

**PROBLEMS OF IMPLEMENTING PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS OF ENERGY EFFICIENCY IN THE
CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF MYKOLAIV**

The theses are devoted to the analysis of the problems of implementing mechanisms for public energy efficiency management in the post-war reconstruction of the city of Mykolaiv. The main challenges in the field of energy management of the territorial community are investigated, the role of local governments in implementing energy efficiency policies is determined, and the directions of modernization of municipal infrastructure in accordance with European standards are outlined. Specific examples from the practice of the city of Mykolaiv are given, illustrating the systemic problems of implementing energy-efficient solutions in the field of heat supply, water supply, and housing and communal services. Practical recommendations are proposed for improving public energy efficiency management at the municipal level in the context of post-war reconstruction, including the creation of a Municipal Energy Office, the introduction of an institute of energy managers, and the digitalization of energy consumption monitoring.

Keywords: *public administration, energy efficiency, energy management, territorial community, local government, post-war reconstruction, sustainable development, Mykolaiv, critical infrastructure.*

Відомості про авторів / Information about the authors

Володимир Ємельянов, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, 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, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Віталій Васильєв, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: 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, orcid: <https://orcid.org/0009-0004-9560-3046>.

МІЖНАРОДНА ПРАВОВА ОХОРОНА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Тези представляють дослідження охорони інтелектуальної власності, що базується на впровадженні правового забезпечення як на міжнародному так і на національному рівнях. Запобігання порушенням у сфері інтелектуальної власності необхідне для того, щоб захистити інтереси дослідників, державних та приватних структур, а також авторів. Інтелектуальна власність охоплює всі продукти людського інтелекту: від наукових розробок і технологій до творчих творів, таких як музика, література та програмне забезпечення. Впровадження міжнародних правових норм та їх ратифікація на національних рівнях забезпечить охорону авторських, суміжних прав та прав промислової власності. У зв'язку з цим, доцільно проаналізувати основні міжнародні акти у даній сфері.

Ключові слова: інтелектуальна власність, автор, міжнародна правова охорона.

Суспільно-економічний розвиток, впровадження нових технологій ґрунтується на нових ідеях, розробках та розв'язаннях. При цьому інтелектуальна власність є результатом творчої чи розумової діяльності людини, яка має реальне матеріальне вираження. Інтелектуальна власність є базою різномірних помислів людини, які мають матеріальне втілення. У світлі охорони інтелектуальної власності доцільно звернути увагу на нові виклики: стрімкий розвиток технологій і цифровізація інтегрували штучний інтелект (далі – ШІ) у всі сфери нашого життя. ШІ здатний створювати контент, який згодом зможе конкурувати з людською творчістю. Важливо використовувати його потенціал раціонально: наприклад, для пошуку зниклих осіб за розпізнаванням облич, у космічних місіях та медичній діагностиці. Водночас існують серйозні загрози, серед яких найнебезпечнішими є дезінформація та дипфейки.

Тому в цьому контексті доцільно представити аналіз міжнародних норм у даній сфері. Одним із базових документів є Паризька конвенція, яка прийнята у 1883 році і є міжнародною угодою, яка спрямована на забезпечення охорони творів інтелектуальної власності авторів у різних країнах [3]. Потреба в охороні інтелектуальної власності виникла, коли іноземні винахідники відмовилися брати участь у Міжнародній виставці винаходів у м. Відні в 1873 році, побоюючись, що їхні ідеї можуть бути вкрадені недоброзичливцями у комерційних цілях. Паризька конвенція регулює діяльність, пов'язану з патентами, товарними знаками, винаходами та промисловими зразками тощо. Щодо патентів, необхідно звернути увагу на Договір про патентну кооперацію, укладений у Вашингтоні 19 червня 1970 року, з поправками від 2 жовтня 1979 року та змінений 3 лютого 1984 року [5].

Пізніше підписано Бернську конвенцію у 1886 році [1]. Вона була спрямована на захист літературних та мистецьких творів. Конвенцію було прийнято після кампанії, організованої французьким письменником Віктором Гюґо та його Міжнародною асоціацією літератури та мистецтва. Ця конвенція дає авторам творів можливість контролювати та отримувати відрахування за свою творчість на міжнародному рівні. До творів, що охороняються, відносяться: романи, оповідання, вірші, п'єси, пісні, опери, мюзикли, сонати; малюнки, живопис, скульптура, архітектурні роботи. Важливим документом є Трактат Всесвітньої організації інтелектуальної власності з авторського права – це міжнародна угода 1996 року, яка адаптувала захист інтелектуальної власності до цифрової епохи [4]. Згідно з цим договором, авторам надаються виключні права на розповсюдження та прокат, а також ширше право на доведення своїх творів до відома публіки в цифровому середовищі. Комп'ютерні програми охороняються як літературні твори. Також охороняється упорядкування або відбір контенту чи інших матеріалів, що містяться в базах даних. Спеціальний захист також передбачено для технічних засобів та електронної інформації про управління правами, що використовуються для ідентифікації та управління творами.

Наступний етап – підготовка і підписання Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків від 14 квітня 1891 року [2] і є важливим етапом у розвитку міжнародної охорони інтелектуальної власності. З ухваленням цієї угоди було створено Мадридську систему міжнародної реєстрації прав на товарні знаки, яка дозволяє заявникам отримувати захист своїх товарних знаків у різних країнах-учасниках шляхом подання однієї заявки та здійснення однієї процедури. Це спростило процес реєстрації та забезпечило більш ефективний захист прав на товарні знаки на міжнародному рівні. Надалі під керівництвом майбутньої Всесвітньої організації інтелектуальної власності було створено й інші міжнародні послуги в галузі інтелектуальної власності для забезпечення захисту прав реального дослідження, розробок та дизайну на міжнародному рівні.

Організацією, яка займається правовою охороною інтелектуальної власності виступає Всесвітня організація інтелектуальної власності (далі - ВОІВ) – це установа Організації Об'єднаних Націй, яка служить новаторам та

творцям світу, забезпечуючи безпечне потрапляння їхніх ідей на ринок та покращення життя людей у всьому світі [6]. ВОІВ визнає, що інтелектуальна власність відіграє важливу роль у розвитку та збереженні культурного різноманіття та творчості. Основні напрямки діяльності – це охорона та захист інформації, традиційних знань та форм культурного самовираження; активна участь у захисті історичних даних та знань, традиційних проявів культури та фольклору; визнання цінності знань та культурної спадщини корінних народів та вжиття заходів щодо їх захисту від незаконного використання та зловживання; сприяння розробці правових міжнародних норм для захисту традиційних знань та проявів культури з урахуванням інтересів та перспектив корінних громад.

Організація виконує наступні ключові функції: створення та впровадження міжнародних стандартів кібербезпеки; організація навчальних івентів (конференцій, семінарів); розробка керівних документів; допомога у формуванні національних стратегій; експертне консультування держав-учасниць; та просвітницька робота серед суспільства. Вона також забезпечує міжнародний обмін знаннями, тим самим відіграючи ключову роль у підвищенні рівня захисту інформаційних систем на глобальному рівні.

Таким чином, інтелектуальна власність є рушієм економічного прогресу та суспільного розвитку. Захист прав авторів та винахідників стимулює інвестиції в інновації, розробку передових технологій та створення робочих місць. Для сучасних компаній нематеріальні активи перетворилися на головну конкурентну перевагу. Проте, галузь стикається із серйозними викликами, зокрема, піратство, транскордонні порушення прав ускладнюють захист авторських та суміжних прав. Тому зміцнення юридичної бази на міжнародному рівні є викликом сьогодення, а ефективна імплементація міжнародних норм й вдосконалення механізмів захисту для підтримки інноваційного середовища буде виступати гарантом охорони інтелектуальної власності.

References

1. Summary of the Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works (1886). (n.d.). www.wipo.int. Retrieved from: https://www.wipo.int/en/web/treaties/ip/berne/summary_berne [in English].
2. Madrydska uroda pro mizhnarodnu reiestratsiiu znakiv vid 14 kvitnia 1891 roku [Madrid Agreement on the International Registration of Marks of April 14, 1891]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_134#Text [in Ukrainian].
3. Konwencja Związkowa Paryska z dnia 20 marca 1883 roku o ochronie własności przemysłowej. isap.sejm.gov.pl. Retrieved from: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19320020008/O/D19320008.pdf> [in Polish].
4. Traktat WIPO o prawie autorskim sporządzony w Genewie w 1996 r. eur-lex.europa.eu. Retrieved from: [https://eur-lex.europa.eu/eli/agree_internation/2000/278\(1\)/oj/pol](https://eur-lex.europa.eu/eli/agree_internation/2000/278(1)/oj/pol) [in Polish].
5. Układ o współpracy patentowej sporządzony w Waszyngtonie dnia 19 czerwca 1970 r. uprp.gov.pl. Retrieved from: https://uprp.gov.pl/sites/default/files/2020-01/uklad_o_wspolpracy_patentowej.pdf [in Polish].
6. WIPO Member States. (n.d.). www.wipo.int. Retrieved from: <https://www.wipo.int/en/web/about-wipo/member-states> [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.39

Svitlana Lizakowska

INTERNATIONAL LEGAL PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY

The theses present a study of intellectual property protection based on the implementation of legal support at both the international and national levels. Prevention of violations in the field of intellectual property is necessary in order to protect the interests of researchers, public and private structures, as well as authors. Intellectual property covers all products of human intelligence: from scientific developments and technologies to creative works, such as music, literature and software. The implementation of international legal norms and their ratification at the national levels will ensure the protection of copyright, related rights and industrial property rights. In this regard, it is advisable to analyze the main international acts in this area.

Keywords: intellectual property, author, international legal protection.

Відомості про автора / Information about the author

Світлана Лізаковська, доктор наук з державного управління, професор Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте, м. Гдиня, Республіка Польща. E-mail: 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, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1524-2673>.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Тези присвячені дослідженню цифрової трансформації громад як ключового інструменту розвитку сучасних європейських країн. Проаналізовано використання європейського досвіду цифрового врядування, а також можливості адаптації та впровадження кращих практик країн ЄС у місцевому самоврядуванні України. Підкреслено роль демократичних реформ в Україні, зокрема реформи децентралізації й формування спроможних громад, що створило інституційні передумови для цифрової модернізації публічного управління на місцевому рівні, а процес євроінтеграції посилив потребу в гармонізації українських підходів із європейськими стандартами надання цифрових публічних послуг.

Особливу увагу приділено моделям Естонії, Данії, Фінляндії та Іспанії, які демонструють різні напрями цифрової трансформації: інтероперабельність державних реєстрів, цифрову ідентифікацію, інклюзивність електронних сервісів, розвиток «розумних» міст і відкритих даних. Визначено основні бар'єри адаптації європейських практик в Україні.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація громад в Україні має розвиватися не шляхом механічного копіювання європейських практик, а через їх адаптацію до інституційних, ресурсних, безпекових і соціальних умов місцевого самоврядування.

Ключові слова: цифрова трансформація територіальних громад, цифрове врядування, місцеве самоврядування, європейський досвід, європейські практики, електронні публічні послуги, цифрова інклюзія, цифрові інструменти, інтероперабельність даних.

Цифрова трансформація громад є важливим інструментом розвитку сучасних демократичних держав, підвищення ефективності врядування, забезпечення прозорості влади та залучення громадян до процесів публічного управління. У науковій літературі цифрову трансформацію публічного сектору розглядають не лише як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а й як комплексну зміну управлінських процесів, моделей взаємодії влади й громадян, способів надання послуг та механізмів прийняття рішень [10].

Процеси цифрової трансформації громад орієнтовані не тільки на впровадження цифрових технологій в місцевому самоврядуванні, але й на покращення якості послуг (е-послуги, онлайн-запис), підвищення прозорості, залучення інвестицій та сприяння економічному розвитку територій громад через запровадження інновацій, підвищення ефективності та якості е-послуг через національні е-платформи, зокрема «Дія. Цифрова громада» [5]. Для України ця проблематика має особливе значення в умовах децентралізації, європейської інтеграції, воєнних чинників і потреби в подальшому післявоєнному відновленні.

Отже, використання європейського досвіду цифрової трансформації громад, впровадження кращих практик країн ЄС у місцевому самоврядуванні України – це шлях до побудови людиноцентричної моделі публічного управління. В умовах викликів сьогодення саме така модель, основою якої є відкритий діалог, партнерські відносини між владою та суспільством, сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Реформа децентралізації в Україні створила умови для посилення спроможності територіальних громад, передачі повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень [3]. Це, в свою чергу, заклало основу для впровадження цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування. Реформа перетворила традиційно слабкі та формальні місцеві ради на реальних носіїв влади зі значними фінансовими можливостями [1].

Цифровізація стала не лише технічним процесом, а й «інструментом соціально-економічних змін в Україні, оскільки цифрові технології дозволяють змінити спосіб функціонування територіальних громад, регіонів, а також підвищити рівень продуктивності праці та добробуту населення, подолати виклики у сфері публічного управління, на які не завжди можна швидко зреагувати, полегшивши доступ населення до основних послуг, сприяти вирішенню соціальних проблем» [2].

Цифровізація місцевого самоврядування зробила процедуру надання публічних електронних послуг населенню через мобільний застосунок «Дія» та центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) більш відкритою й прозорою, забезпечивши доступ громадян до державних послуг на рівні громади [6]. Водночас процес європейської інтеграції України актуалізував потребу у вивченні досвіду країн ЄС, де цифровізація місцевого самоврядування

спрямована на зменшення бюрократії, підвищення якості сервісів, розвиток відкритих даних, участь громадян та оптимізацію ресурсів розвитку територій.

Основними європейськими практиками, корисними для України, є: розвиток єдиної цифрової ідентифікації; застосування принципу once-only; забезпечення інтеоперабельності реєстрів; формування сервісів, орієнтованих на потреби користувача; цифрова інклюзія; розвиток відкритих даних; створення платформ Smart City; залучення громадян до створення цифрових сервісів на базі відкритих даних (рис. 1).



Рис. 1. Ключові європейські практики.

Джерело: сформовано автором

Прикладом ефективності європейських практик у місцевому самоврядуванні є Естонія, яка заслужено вважається світовим лідером цифрової трансформації публічного управління. За даними Світового банку, 99% державних послуг в Естонії доступні громадянам онлайн у режимі 24/7. Естонська модель базується на кількох ключових принципах: обов'язкове використання цифрової ідентифікації (e-ID карти мають 98% населення), принцип «once-only» (громадяни подають дані лише один раз, після чого держава обмінюється ними між відомствами автоматично), відкритий код багатьох державних систем (X-Road – платформа обміну даними між різними реєстрами) [11; 13].

Естонські муніципалітети активно використовують цифрові інструменти для надання послуг громадянам. Наприклад, подання податкової декларації займає в середньому 3–5 хвилин завдяки автоматичному заповненню форм на основі даних з різних реєстрів; реєстрація бізнесу онлайн займає близько 15 хвилин; голосування на виборах через інтернет (e-voting) використовують близько 45% виборців [11]. Естонський досвід є важливим для України, оскільки українська система «Трембіта» концептуально близька до X-Road і може стати основою для подальшої інтеграції державних і місцевих цифрових сервісів.

Данія демонструє іншу модель цифрової трансформації, орієнтовану на зручність користувача, цифровий добробут і високу довіру до державних технологічних рішень. MitID прийшов на зміну NemID як більш захищена і сучасна система цифрової ідентифікації, що забезпечує доступ до всіх публічних та приватних онлайн-сервісів. Понад 90% данців регулярно користуються цифровими державними послугами.

Данські муніципалітети реалізують концепцію «digital welfare» – використання цифрових технологій для підвищення якості соціальних послуг, зокрема для людей похилого віку та осіб з інвалідністю [9]. Данський досвід є корисним для України з погляду формування єдиної цифрової ідентифікації, підвищення якості користувацького досвіду та забезпечення доступності електронних послуг для різних верств населення.

Фінляндія приділяє особливу увагу цифровій інклюзії та подоланню цифрового розриву. Її підхід ґрунтується на принципі, що цифрові послуги мають бути доступними для всіх громадян незалежно від місця проживання, віку, рівня цифрової грамотності або соціального статусу. Муніципалітети створюють мережу центрів цифрової грамотності, де громадяни можуть отримати безкоштовну допомогу у користуванні електронними сервісами.

Влада Фінляндії також активно впроваджує технології штучного інтелекту (ШІ) в публічних послугах – наприклад, чат-боти для консультування громадян, ШІ-системи для прогнозування потреб у соціальних послугах [9]. Для України цей досвід є важливим у контексті розвитку сільських громад, підтримки людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих груп.

Іспанія – лідер у впровадженні концепції Smart City («розумне місто»). Так, Барселона є світовим прикладом розумного міста завдяки комплексному впровадженню IoT-технологій («інтернет речей»). У місті функціонує понад 20 000 датчиків, які збирають дані про якість повітря, рівень шуму, завантаженість доріг, стан паркомісць тощо. Отримані дані використовуються для оптимізації роботи комунальних служб. Наприклад, запровадження системи «розумного» освітлення дозволяє економити до 30% електроенергії, інтелектуальне управління поливом парків зменшує споживання води на 25%, система моніторингу відходів оптимізує маршрути сміттєвозів [4; 7].

В іспанському місті Сантандер за підтримки ЄС впроваджено проєкт Smart City, який залучає громадян до співтворення міських сервісів (co-creation) та використання мобільних додатків для комунікації з містом [4]. Іспанський досвід показує, що цифрова трансформація міста не обмежується встановленням технологічної інфраструктури. Вона передбачає використання відкритих даних, IoT-рішень, мобільних застосунків, участь громадян і бізнесу в розробці міських сервісів. Такий підхід може бути адаптований в українських містах і громадах через створення локальних платформ відкритих даних, цифрових кабінетів мешканця, систем моніторингу транспорту, енергоспоживання, благоустрою та безпеки.

Отже, вивчення європейського досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування на прикладі Естонії, Данії, Фінляндії та Іспанії дозволяє виділити кращі практики, які можуть бути адаптовані до українського контексту з урахуванням специфічних умов та викликів (табл. 1).

Таблиця 1.

Моделі цифрової трансформації місцевого самоврядування в європейських країнах

Країна	Модель	Ключові принципи	Головні досягнення	Уроки для України
Естонія	Децентралізована платформа цифрової держави	Once-only, X-Road, e-ID для всіх	99% послуг онлайн, e-Residency, e-voting	Інтероперабельність реєстрів, відкритий код, цифрова ідентифікація
Данія	Клієнто-орієнтована модель	MitID, digital welfare, інклюзія	Високий рівень користування e-послугами (90% громадян)	UX-підхід, довіра, підтримка вразливих груп
Фінляндія	Інклюзивна цифрова модель	Цифрова грамотність, доступність, підтримка користувачів	Зменшення цифрового розриву	Центри цифрової підтримки, доступність сервісів
Іспанія	Smart City, співтворення сервісів і додатків	IoT, відкриті дані, участь громадян	Барселона: 20 000 сенсорів, Сантандер, міські цифрові платформи	Муніципальні відкриті дані, smart-рішення, залучення громадян і бізнесу, екосистемний підхід

Джерело: сформовано автором на основі [4; 7; 9; 11; 13]

Порівняльний аналіз європейських моделей дає змогу виокремити кілька уроків для України. Так, з естонської моделі доцільно посилити принцип «once-only», відкритість програмних рішень і розвиток інтероперабельності. Фактично, український аналог X-Road – система «Трембіта» – вже функціонує та дозволяє різним державним реєстрам обмінюватися даними. Досвід Естонії щодо відкритого коду державних систем також є цінним – це дозволяє залучати розробників з усього світу до вдосконалення технологій.

З данського досвіду варто запозичити орієнтацію на користувача, цифрову інклюзію, простоту сервісів і цифровий добробут. Концепція «digital welfare» актуальна для більшості громад України, де значна частина населення потребує соціальних послуг.

Кейс Фінляндії зі створення мережі центрів цифрової грамотності для подолання цифрового розриву між групами населення дає готове рішення для впровадження політики цифрової інклюзії та підтримки громадян із низьким рівнем цифрових навичок, а інтеграція ШІ-інструментів на рівні держави пришвидшить реалізацію таких програм.

Досвід Smart City Барселони та Сантандера демонструє важливість відкритих даних і платформ для розробників. Створення міських екосистем, у яких бізнес, стартапи та громадяни можуть розробляти власні рішення на основі відкритих даних міста, стимулює інновації та створює додаткову вартість.

Отже, цифровізація територіальних громад в Україні, яка базується на кращих європейських практиках, є досить показовою. Так, за результатами UN E-Government Survey 2024, Україна продемонструвала вражаючий прогрес, піднявшись на 30-те місце у світовому рейтингу (EGDI: 0.8841), що на 16 позицій вище порівняно з 2022 роком. Це дозволило Україні увійти до елітної групи країн з Дуже Високим Рівнем Е-Урядування (VHEGDI). Найбільш вражаючим є досягнення 1-го місця у світі за Індексом Електронної Учасності (EPART: 1.0000) – стрімке зростання з 57-го місця у 2022 році [8; 14].

Аналізуючи результати, досягнуті в екстремальних умовах повномасштабної війни, дослідники відзначають, що український досвід демонструє феномен «каталітичної е-участі»: воєнний стан, замість гальмування цифрової трансформації, навпаки, прискорив її впровадження [12].

Україна не є учасницею оцінювання DESI як держава-член ЄС, а з 2023 року відповідні показники в ЄС інтегруються у звіти в межах програми Digital Decade. Тому для України важливо не механічно порівнювати себе з державами ЄС за рейтингами, а адаптувати європейські критерії цифрового розвитку до власної системи стратегічного планування розвитку громад [9].

За оцінками експертів, Україна вже досягла рівня середньостатистичної країни ЄС за окремими показниками, зокрема у сфері цифрових публічних послуг [9]. На сьогодні Україна демонструє стабільне зростання у міжнародних рейтингах цифрового розвитку, що свідчить про системний характер цифрової трансформації в Україні та ефективність обраної стратегії. Особливо важливим є те, що ці досягнення були отримані в умовах війни, постійного руйнування інфраструктури та масової міграції населення.

Попри позитивну динаміку, адаптації європейського досвіду в Україні перешкоджає низка бар'єрів: по-перше, фінансові – обмеженість коштів у громадах для інвестування у цифровізацію, формування цифрових адміністративних сервісів, залежність громад від державної й донорської підтримки; по-друге, технологічні – застаріла інфраструктура, особливо в сільській місцевості, обмежує можливості впровадження передових технологій; по-третє, культурні та ментальні бар'єри – опір змінам з боку частини державних службовців, цифровий розрив, низький рівень цифрової грамотності окремих груп населення, недостатня довіра до цифрових технологій; по-четверте, правові бар'єри – прогалини в законодавстві, що регулює використання нових технологій (ШІ, blockchain), складність і суперечливість нормативної бази; по-п'яте, бюрократичні перешкоди.

Таким чином, європейський досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування має значний потенціал для українських громад. Його адаптація повинна здійснюватися не шляхом механічного копіювання окремих технологічних рішень, а через формування людиноцентричної, інклюзивної, безпечної та інтероперабельної моделі цифрового врядування. Цифрова трансформація громад має стати складовою післявоєнної модернізації України, підвищення якості публічних послуг, зміцнення довіри до органів влади та наближення до європейських стандартів публічного управління. Феномен «каталітичної е-участі», виявлений в умовах українського воєнного досвіду, засвідчує, що цифрова трансформація може виступати не лише адміністративним завданням, а й інструментом суспільної стійкості та цифрової спроможності громад [12].

Поступова та послідовна адаптація європейського досвіду в Україні, а також створення платформ для обміну досвідом між українськими громадами (програми Digital Power Summit, «Дія.Цифрова громада») дозволять громадам прискорити процес цифрової трансформації.

References

1. Dulcka, I.V. (2024). Tsyfrovizatsiia terytorialnykh hromad Ukrainy pid chas viiny: instytutsiini aspekty detsentralizatsii [Digitalization of Ukraine's local communities during the war: institutional aspects of decentralization]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian Society*, 1-2(88–89), (pp. 29-49). Retrieved from: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/29_49-N0-1-2-88-89_2024_ukr.pdf. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029> [in Ukrainian]
2. Yevtushenko, O.N. (2023). Osoblyvosti y perspektyvy tsyfrovizatsii publicnogo upravlinnia v Ukraini [Characteristics and prospects of the digitalization of public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 22, (pp. 964-983). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/390/363>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03> [in Ukrainian]
3. Yevtushenko, O.N., Yemelianov, V.M., Andriash, V.I., Bahmet, M.O., Behlytsia, V.P. (Ed.). (2021). *Instytut mistsevoho samovriaduvannya v Ukraini v umovakh detsentralizatsii* [The Institute of Local Self-Government in Ukraine in the Context of Decentralization]. Mykolaiv: ChNU imeni Petra Mohyly. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1282/1/%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf> [in Ukrainian].
4. Koly mista «rozumnishaiut»: shcho take smart city ta komu tse potribno [When cities become «smarter»: what is a smart city and who needs it?]. *www.dsnews.ua*. Retrieved from: <https://www.dsnews.ua/static/longread/smart-city-ukr/project39270/page19473360.html> [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, O.N., Tsymbalenko, O.M. (2026). Osnovni vyklyky, poviazani z zabezpechenniam tsyfrovoy transformatsii hromad [Main challenges associated with ensuring digital transformation of communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 31, (pp.195-216). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/581/548>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.09> [in Ukrainian].
6. Yevtushenko, O.N., & Holub, Yu.V. (2025). Orhanizatsiia nadання administrativnykh posluh v Skadovskii terytorialnii hromadi v umovakh dydzhyalizatsii ta voiennoho stanu [Organization of administrative services in the Skadovsk territorial community in the context of digitalization and martial law]. Proceedings from MRETDUSGNRA '25: *XXVIII Vseukrainska shchorichna nauko-vo-praktychna konferentsii «Mohylianski chytannia-2025: dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini: hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty» – 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». (pp. 39-42). Retrieved from: <https://mspc.mk.ua/index.php/journal/article/view/536/498>. DOI: <https://doi.org/10.34132/mspc2025.02.13.07> [in Ukrainian].
7. Rozumne misto 2.0 [Smart City 2.0]. (n.d.). www2.deloitte.com. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/public-sector/articles/smart-city.html> [in Ukrainian].
 8. Ukraina суттєво покращила позытсии v Indeksii rozvytku elektronnoho uriaduvannia OON [Ukraine has significantly improved its ranking in the UN E-Government Development Index]. (2024). eef.org.ua. Retrieved from: <https://eef.org.ua/en/suttyevo-pokrashhyly-pozytsiyi> [in Ukrainian].
 9. Digital Economy and Society Index (DESI). (n.d.). (2023). digital-strategy.ec.europa.eu. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> [in English].
 10. Haug, N., Dan, S., Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, (Vol. 26), 7, (pp. 1963-1987). Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2023.2234917#d1e198>. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917> [in English].
 11. Ingram, G., & Vora, P. (2024). *Ukraine: Digital resilience in a time of war*. Washington: Brookings Institution. Retrieved from: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf> [in English].
 12. Matveieva, O., Mamatova, T., Borodin, Y., Gustafsson, M., Wihlborg, E., & Kvitka, S. (2024). Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. Proceedings from HICSS '24: *The 57th Hawaii International Conference on System Sciences*. (pp. 2003-2011). Retrieved from: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstreams/491dab14-991c-460e-8a8a-e0261c5d8033/download>. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2024.249> [in English].
 13. Maintaining the Momentum of Decentralization in Ukraine. (n.d.). (2018). www.oecd.org. Retrieved from: <https://www.oecd.org/countries/ukraine/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine-2018.htm> [in English].
 14. Ukraine: E-Government Survey 2024. (n.d.). (2024). publicadministration.un.org. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.40

Oleksii Tsymbalenko

DIGITAL TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES: EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE

The theses are devoted to the study of the digital transformation of communities as a key tool for the development of modern European countries. The use of European experience in digital governance, as well as the possibilities of adapting and implementing the best practices of EU countries in local self-government of Ukraine, is analyzed. The role of democratic reforms in Ukraine, in particular the reform of decentralization and the formation of capable communities, which created the institutional prerequisites for the digital modernization of public administration at the local level, is emphasized, and the process of European integration has increased the need to harmonize Ukrainian approaches with European standards for the provision of digital public services.

Particular attention is paid to the models of Estonia, Denmark, Finland and Spain, which demonstrate different areas of digital transformation: interoperability of state registers, digital identification, inclusiveness of electronic services, development of «smart» cities and open data. The main barriers to the adaptation of European practices in Ukraine are identified.

It is substantiated that the digital transformation of communities in Ukraine should develop not by mechanically copying European practices, but through their adaptation to the institutional, resource, security and social conditions of local self-government.

Keywords: digital transformation of territorial communities, digital governance, local self-government, European experience, European practices, electronic public services, digital inclusion, digital tools, data interoperability.

Відомості про автора / Information about the author

Олексій Цимбаленко, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oleksii.tsymbalenko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8074-2463>.

Oleksii Tsymbalenko, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oleksii.tsymbalenko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8074-2463>.

ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ: ВИРІШЕННЯ МОВНИХ КОНФЛІКТІВ

Виступ присвячено питанням захисту української державної мови в контексті її використання публічним службовцем, а також іншими публічними діячами. Розглянуто конкретні проблеми в мовній сфері, що мають характер конфліктів, адже стосуються не лише власне правописного виміру, але й політичного, зокрема в умовах агресії з боку колишньої імперської метрополії, тобто стосуються безпосередньо національної безпеки.

Доведено, що державна мова та її захист належать до чинників національної безпеки, а провідним актуальним засобом такого захисту є її очищення від російськомовних калькованих форм, які спеціально впроваджувалися імперією в українську мову впродовж останніх ста років.

Ключові слова: українська мова, державна мова, публічний службовець, національна безпека, правопис, калька.

Мовний чинник національної безпеки виявив свою значущість від початку повномасштабної агресії, коли відбулося протистояння не лише на полі бою, але й в духовному просторі, де мова є провідником свідомості. Чимало українців уперше зрозуміли, що національна мова – то не лише інструмент комунікації, але й потужний захисник ідентичності в одній площині з концептами свободи, незалежності, суверенності тощо. Проте їй також потрібен захист, який мусить гарантувати держава й кожен мовець, зокрема публічна особа. Так, до комплексу фахової компетентності публічного службовця входить і мовний складник, який передбачає не лише знання й використання державної мови на достатньому рівні, але й уміння вирішувати потенційні конфлікти в мовній сфері. Такі конфлікти (колізії) відповідно до їх змісту розподіляємо на два різновиди – функційний (зовнішній) та структурний (внутрішній).

Ремарка: прикметник *функційний* вживаємо в такій формі через його походження від іменника *функція*, де корінь закінчується на приголосний –й. У мові ця словотвірна модель виявляє повний хаос, адже поряд існують слова *сенсаційний, емоційний, операційний* і натомість – *технологічний, аналогічний, стратегічний* тощо. Тобто перші є логічними за законами мови, а другі – ні.

Отже, головний конфлікт на функційному рівні – це історичне протистояння української мови з російською, що діяло також на обох рівнях із додаванням політичного, де вирішальне значення мав феномен ідентичності, за яким відбувався мовний вибір. Як приклад – вибір Миколи Гоголя, який попри своє українське (на той час офіційно – малоросійське) походження, потрапивши до Петербургу, поступово перетворився на великороса, тобто його ідентичність трансформувалася (вона передбачає саме свідомий вибір, а не лише етнічний генотип). Натомість Тарас Шевченко в тих самих умовах – досягши певного статусу ще до видання «Кобзаря» – не лише зберіг свою етнічну ідентичність, але й розвинув її до рівня національної (після видання «Кобзаря»). Тобто це ілюстрація такого свідомого вибору.

Ремарка: такий вибір актуальний і сьогодні, коли особа, яка виховувалася в російськомовній сім'ї українців (можливо навіть у другому-третьому поколіннях, скажімо в Донецьку), оточення якої також міське й російськомовне, вибирає українську мову як «свою», тобто набуває національної ідентичності. При цьому артикуляційний апарат на генетичному рівні правильно спрацьовує, і проблем із мовою така особа не матиме. Нове ж покоління, що народилося й виросло в незалежній Україні, а особливо від початку XXI сторіччя, є апіорі носіями української мови як першої, яким би не було їх оточення.

Це протистояння, що відзначалося постійними (більшою мірою в XIX–XX сторіччях) репресіями в бік української мови, а також різноманітними білінгвістичними колізіями, принципово вирішилося з наданням нашій мові статусу державної (формально – ще 1989 року в межах УРСР), що зафіксований у Конституції України 1996 року, а остаточно – з ухваленням 2019 року Закону «Про забезпечення функціонування української мови як державної», який окрім певних функційних переваг декларував поняття захисту нашої національної мови, що покладається на державу [1]. Проте міжмовний конфлікт не вирішено до кінця, адже власне вибір мови окремим громадянином / громадянкою в умовах демократії не забороняється, хоча й обмежується Законом у положенні про обов'язкове використання державної мови в публічному просторі.

Як бачимо, у функційній площині існує і конфлікт між правом людини на вибір та її обов'язком уживати саме українську мову на робочому місці чи в публічній ситуації. Ця колізія вирішується через інституцію «титульна нація», що передбачає загальноновизнані показники – кількісне домінування українців (від двох третин усіх громадян), які таким чином отримують право на називання держави своїм іменем і статус державної для своєї національної мови. В Україні лише Кримська автономія таких показників не виявляла, і тому мала такий відокремлений статус. Окремі випадки у світовому просторі, коли державний статус отримували території, де домінувала нація, що в іншому місці вже має свою державу, є, на нашу думку, нонсенсом, який становить потенційну загрозу в геополітичному вимірі. Що ж стосується поняття «російськомовні», то воно не наукове і жодних дискусій у колі освічених людей не має викликати загалом.

Ремарка: це ненаукове поняття використовували антиукраїнські політичні сили в нашій державі, залучаючи таким чином до своїх виборців представників «совєтського народу», тобто старшого покоління. Відповідно сьогодні це головний меседж ворожих ідеологів. Але потрібно пам'ятати (і знати), що імперська тактика заселення чужих земель «своїм» (титульним) народом відома віддавна, і російська імперія перейняла її від візантійської та чингізханівської – для подальших агресій на ці території.

Це також конфлікт, який публічному службовцю потрібно вирішувати через пояснення старшому поколінню та просвіту молодшого, що до того ж сьогодні має чимало фактів і аргументів в інтернет-просторі. Так само службовець мусить бути готовий пояснити й деякі структурномовні питання, що також породжують певні конфлікти, при тому що в Законі 2019 року говориться про суворе дотримання норм Правопису (від того самого року), який у березні 2026-го отримав статус стандарту, тобто повною мірою дорівнений до Закону.

Можна навести найбільш частотний актуальний приклад недотримання правописних норм – порушення правила написання складних прикметників. Так, у нормі зазначено, що разом пишуться «складні прикметники, утворені з іменника та узгодженого з ним прикметника» [2, ч. 56], тобто ті, що походять від підрядної словосполучки. У такому разі сполучка, скажімо, *публічна влада* має утворити складне слово *публічновладний*. Такого типу прикладів у Правописі немає, і тому всі пишуть це слово за російськомовним зразком – із дефісом.

Ремарка: у російській мові це також порушення їхньої норми, але ніхто на це не зважає, тримаючи в голові імперський принцип «так звикли» (тобто «так положено»), а не «так за законом». Саме тому ми й б'ємо на сполох.

Тобто слова цієї словотвірної моделі традиційно пишуться неправильно – із дефісом, і часом мовці підсвідомо розуміють певну нелогічність і намагаються якось варіювати цю колізію. Для прикладу: новація останнього десятиліття – термін *публічно-правовий* паралельно вживається з прикметником *приватноправовий*, тобто одна й та сама модель пишеться по-різному. Дехто намагається виходити з цього конфлікту (колізії) інакше – писати частини таких слів окремо – *адміністративний процесуальний* (кодексе) або *професійно підготовлений*. У логічному ж вимірі останній варіант позначає «підготовлений яким чином», а не «підготовлений до професії». Аналогічно – *індивідуально орієнтований* і навіть *внутрішньо переміщені* тощо.

Зрештою відповідно до вимоги Закону 2019 року про обов'язкове дотримання норм Правопису потрібно такі помилки виправляти, вирішуючи таким чином конфлікт між правописною нормою та кодифікованими в державних документах мовними формами. І тоді матимемо правильні й логічні складні прикметники *адміністративний процесуальний*, *професійно підготовлений*, *індивідуально орієнтований*, *внутрішньо переміщені*, а також *юридично значущий*, *публічноуправлінський* тощо. Зрештою в тій же німецькій мові подібні форми не викликають жодних проблем, адже це логічно – усі елементи такого слова пов'язані між собою.

Ще один мовний конфлікт відбувається під час інтегрування в українську мову традицій англійської, які не завжди є логічними. Звичайно, така новітня лексема часто є актуальною через неможливість заміни на однозначний українськомовний відповідник (*аутсайдер*, *тригер* тощо), хоча за бажання можна знайти (*юзер* – користувач, *фейк* – брехня тощо). І якщо такі прямі запозичення не порушують систему української мови, то кальковані форми це часто роблять. Для прикладу – іменник *виклик* (частіше – *виклики*), який уживається сьогодні у значенні «проблема» / «загроза», маючи до цього ще й загальноновживане значення від російськомовного *вызов* (поліції чи сантехніка, чи на змагання), походить уже від англійськомовного *challenge* через значення «випробування». Тобто саме так потрібно було б його вживати («постало перед державою випробування», а не *виклик*, як усі пишуть). А найголовніше – слово *виклик* стає таким чином багатозначним, що є головним порушенням принципів ділової / наукової мови. Отже, у цьому стилі мовлення такого слова не може бути взагалі.

Як основний висновок цієї розвідки можемо проголосити, що конфлікт в описаних ситуаціях спостерігається між кодифікацією помилкової мовної форми в державних документах, зокрема законах і кодексах, і нормою Правопису української мови, що сьогодні стала вже стандартом, тобто таким самим Законом. І вирішити цей конфлікт можуть лише академічні державні інституції.

References

1. Pro zabezpechennya funktsionuvannya ukrayins'koyi movy yak derzhavnoyi : Zakon Ukrayiny [On ensuring the functioning of the Ukrainian language as the state language]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady – Bulletin of the Verkhovna Rada*, 2019, 21, st. 81. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> [in Ukrainian].
2. Pravopys ukrayins'koyi movy. Skhvaleno Kabinetom Ministriv Ukrayiny vid 22 travnya 2019 r. [Spelling of the Ukrainian language. Approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on May 22, 2019]. Kyiv, 2019. 282 s. URL : <https://osvitoria.media/experience/novyj-pravopys-povnyj-tekst-ta-osnovni-zminy/> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.41

Volodymyr Demchenko

PUBLIC SERVANT: RESOLVING LANGUAGE CONFLICT

The speech is devoted to the issues of protecting the Ukrainian state language in the context of its use by a public servant, as well as other public figures. Specific problems in the language sphere that are of a conflict nature are considered, as they relate not only to the actual orthographic dimension, but also to the political one, in particular in the context of aggression from the former imperial metropolis, that is, they relate directly to national security.

It is proved that the state language and its protection are factors of national security, and the leading current means of such protection is its purification from Russian-language tracing forms, which were specially introduced by the empire into the Ukrainian language over the past hundred years.

Keywords: *Ukrainian language, state language, public servant, national security, spelling, tracing words.*

Відомості про автора / Information about the author

Володимир Демченко, канд. філол. наук, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, м. Хмельницький, Україна. E-mail: d.vovchyk@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1841-7798>

Volodymyr Demchenko, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of Kherson National Technical University, Khmelnytsky, Ukraine. E-mail: d.vovchyk@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1841-7798>

© В. Демченко

Стаття отримана редакцією 28.05.2026.

Наукове видання

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

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

**Матеріали XXIII Міжнародної наукової конференції
«ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ – 2026: стратегії країн
Причорноморського регіону в геополітичному просторі»**

№ 3(1), 13 серія, 2026

**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

Редактор: *К. Карпова.*

Комп'ютерна верстка, дизайн: *В. Шевченко.*

Друк: *С. Волинець.*

Фальцювальньо-палітурні роботи: *О. Мішалкіна.*

Підп. до друку 22.06.2026.

Формат 60x84¹/₈. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.

Ум. друк. арк. 20,93. Обл.-вид. арк. 19,15. Зам. № 7272.

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.

Свідцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.