МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

№ 4(2), 2026

Матеріали XXIX Всеукраїнської щорічно науково-практичної конференції «МОГИЛЯНСЬКІ ЧИТАННЯ – 2026: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти»

9-13 листопада 2026 р., м. Миколаїв, Україна

СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

НАУКОВИЙ ЗБІРНИК

Заснований у 2025 році

Виходить 2 рази на рік

ЧНУ
ВИДАВНИЦТВО

Миколаїв-2026

DOI https://doi.org/10.34132/mspc
УДК 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)
М 32

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

Члени редакційної ради:
Світлана Белінська – доктор економічних наук, професор, декан факультету економічних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Анжела Бойко – кандидат технічних наук, доцент кафедри комп'ютерної інженерії, декан факультету комп'ютерних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Віталій Вербицький – кандидат історичних наук, доцент, в.о. декана факультету фізичного виховання і спорту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Олена Кузнецова – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціальної роботи, управління і педагогіки, директор Навчально-наукового медичного інституту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Ганна Норд – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту післядипломної освіти, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Дмитро Січко – кандидат юридичних наук, доцент, декан юридичного факультету, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Анастасія Хмель – кандидат історичних наук, доцент, декан факультету політичних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Людмила Шерстюк – кандидат педагогічних наук, доцент, в.о. декана факультету філології, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

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

Конференція зареєстрована в УкрІНТЕІ
№536 від 24.06.2026 р.

Рекомендовано до друку та поширення мережею рішенням Вченої ради ЧНУ (протокол № 11 від 12.10.2026 р.)

Мови видання:
українська, англійська, мови ЄС

Електронна версія:
//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 : Могилянські читання – 2026: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти : XXIX Всеук. щоріч. наук.-практ. конф. 9 – 13 лист. 2026 р., м. Миколаїв : матеріали конф. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2026. – 184 с.

УДК 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)

ISSN 3083-6409 (print)
ISSN 3083-6417 (online)

© Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2026

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
PETRO MOGYLA BLACK SEA NATIONAL UNIVERSITY

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

№ 4(2), 2026

Materials of the XXIX All-Ukrainian Annual Scientific and Practical Conference «MOHYLA READINGS – 2026: experience and trends in the development of Ukrainian society: global, national and regional aspects»

November 9-13, 2026, Mykolaiv, Ukraine

SERIES: PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

SCIENTIFIC COLLECTION

Founded in 2025

Published 2 times a year

PMBSNU
PUBLISHING HOUSE

Mykolaiv-2026

DOI https://doi.org/10.34132/mspc
UDC 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)
M 32

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

EDITORIAL COUNCIL

Chairman of the Editorial Board:

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

Deputy Chairmen:

Yurii Kotliar - Doctor of History, Professor, First Vice-Rector, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Roman Dinzhos - Doctor of Technical Sciences, Professor, Vice-Rector for Research, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Volodymyr Yemelianov - Doctor of Science in Public Administration, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor, Director of the Educational and Research Institute of Public Administration and Management, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

Members of the Editorial Board:

Svitlana Belinska - Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Anzhela Boyko - PhD in Engineering, Associate Professor of the Department of Computer Engineering, Dean of the Faculty of Computer Science, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Vitalii Verbytskyi - PhD in History, Associate Professor, Acting Dean of the Faculty of Physical Education and Sports, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Olena Kuznetsova - PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Social Work, Management and Pedagogy, Acting Director of the Educational and Research Medical Institute, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Hanna Nord - Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational and Research Institute of Postgraduate Education, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Dmytro Sichko - PhD in Law, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Anastasiia Khmel - PhD in History, Associate Professor, Dean of the Faculty of Political Science, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Liudmyla Sherstiuk - PhD in Pedagogy, Associate Professor, Acting Dean of the Faculty of Philology, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

Certificate of registration of a printed media outlet:
Series, number R30-05946
dated 27.03.2025

The conference is registered in UkrNTI
№536 dated 24.06.2026

Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Petro Mohyla Black Sea National University (protocol № 11, 12.10.2026)

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: Mohyla readings – 2026: experience and trends in the development of society in Ukraine: global, national and regional aspects: XXIX All-Ukrainian annual scientific and practical conference. November 9 – 13, 2026, Mykolaiv: conference materials / Ministry of Education and Science of Ukraine; Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv: Publishing house of Petro Mohyla Black Sea National University, 2026. – 184 p.

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

ISSN 3083-6409 (print)
ISSN 3083-6417 (online)

© Petro Mohyla Black Sea National University, 2026

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 Штирьов — 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 Враб'є — 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 Хаджирадєва — доктор наук з державного управління, професор (Україна)
Юліана Палагнюк — доктор наук з державного управління, доктор габілітований, професор (Польща)
Ярослав Жовнірчик — доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Відповідальний секретар:

Анна Гаркуша — магістр державного управління, провідний фахівець (Україна)

EDITORIAL BOARD
SERIES: PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Editor-in-Chief:

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

Deputy editors-in-chief:

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

Members of the editorial board:

Oleksandr Yevtushenko	Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)
Oleksandr Shtyrov	Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)
Anastasia Shulha	Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)
Dmytro Slobodianiuk	PhD in Public Management and Administration, Lecturer (Ukraine)
Svitlana Verba	Master of Public Administration, Senior Lecturer (Ukraine)
Oksana Malikina	Master of Public Administration, Senior Lecturer (Ukraine)
Bartosz Hordecki	Doctor of Political Sciences, Professor (Poland)
Vainius Smalskys	Doctor of Social Sciences, Professor (Lithuania)
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)
Nozim Muminov	Doctor of Economic Sciences, Professor (Uzbekistan)
Richard Douglas Kamara	PhD in Public Management and Development Planning, Master (Republik of South-Africa)
Svitlana Dombrovska	Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)
Svitlana Lizakovska	Doctor of Sciences in Public Administration, Adjunct (Poland)
Svitlana 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)

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

№ 4 (2), 2026

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ 16

Іван Лопушинський
СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: СИНХРОНІЗАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ВИМОГ, НАЦІОНАЛЬНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ 17

Лариса Курносенко
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІММОБІЛІЗОВАНИХ СУВЕРЕННИХ АКТИВІВ У КОМПЕНСАЦІЙНИЙ РЕСУРС ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ 21

Володимир Ємельянов, Юрій Шишлаков
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ 27

Анастасія Шульга, Анастасія Обелець
ДИФЕРЕНЦІЙОВАНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 31

Дмитро Місюрьов
АДМІНІСТРАТИВНА ДИСКРЕЦІЯ ТА ПЕРЕДБАЧУВАНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА: ВІД ОБМЕЖЕННЯ ДО КАЛІБРУВАННЯ 35

Дмитро Слободянюк
ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕДИЧНОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 41

Євген Берладинюк
КІБЕРСТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ЯК ЧИННИК ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ 44

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Віктор Сердинський
ПРАВОВА ВИЗНАЧЕНІСТЬ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 48

Оксана Малікіна, Ілона Попова
РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ МОНІТОРИНГУ, КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ 52

Юрій Івасюк
ОРГАНІЗАЦІЙНА НАСТУПНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ 56

Анастасія Шульга, Світлана Семісінова
ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНСТИТУЦІЙНОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 60

Раса Паварієне
ВЗАЄМОДІЯ МІЖ СТРАТЕГІЧНИМ УПРАВЛІННЯМ ТА МІЖІНСТИТУЦІЙНОЮ КООРДИНАЦІЄЮ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ПОГЛЯД КРІЗЬ ПРИЗМУ АДАПТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ..... 65

Володимир Ємельянов, Олена Сірюк
ФЕНОМЕН ВТОРИННОЇ ТРАВМИ ЯК ПРОФЕСІЙНИЙ РИЗИК У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... 69

Михайло Рубінський
КОЛІЗІЇ НОРМ У ПРАВОВОМУ РЕГУЛЮВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ..... 74

Оксана Малікіна, Анастасія Якуніна
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 78

Сергій Сердинський
МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ОНОВЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РОЗШИРЕННЯ ЄС..... 82

Світлана Верба
КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 86

Сергій Гололобов
МЕХАНІЗМ ПОПЕРЕДНЬОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНОГО ВІДБОРУ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 90

Василь Остап’як
УЗГОДЖЕННЯ ЗОБОВ’ЯЗАНЬ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ У ФОРМУВАННІ БЕЗПЕКОВИХ ГАРАНТІЙ ДЛЯ УКРАЇНИ 94

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Оксана Малікіна, Наталія Голубенко
ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ ... 99

Олександр Євтушенко
СТАНОВЛЕННЯ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА ЯК ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ... 102

Ліліяна Меделіте
УПРАВЛІННЯ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПАРЛАМЕНТАХ: ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ, НАГЛЯД З БОКУ ЛЮДИНИ ТА АДМІНІСТРАТИВНІ ЗМІНИ ... 106

В'ячеслав Лантух
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ: УЗГОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТА ІНТЕРЕСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ... 110

Ірина Шабільянова
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ... 113

Олександр Штирьов
ЕМПІРИЧНА ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ, АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ НА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ... 116

Роман Кецкало
ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ВЕЛИКИХ ДАНИХ У СИСТЕМУ ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ... 120

Володимир Ємельянов, Юлія Довгань
ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ПАРТНЕРСТВО З ДАНІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ ... 125

Дмитро Слободянюк, Анастасія Єрмолова
ДОСВІД ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ: ГЛОБАЛЬНИЙ, НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ ... 128

Олексій Непша
КОРУМПОВАНА НАЦІОНАЛЬНА ЮСТИЦІЯ – КАТАЛІЗАТОР ДЕРЖАВНОГО КРАХУ ... 131

Вікторія Андріяш, Антон Кирпота
ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ТЕРИТОРІЯ ЯКИХ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНА ... 134

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Владислав Хлановський
ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 138

Тетяна Козаченко
ПЕРЕДУМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНИ 142

Володимир Ємельянов, Віталій Васильєв
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВПРОВАДЖЕННІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ 146

Сергій Гололобов, Максим Аралін
СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 152

Світлана Верба, Артем Барабаш
НАСТАВНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ГАРМОНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 156

Людмила Антонова, Анастасія Голік
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ..... 161

Сергій Гололобов, Кристина Рижик
СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... 165

Світлана Верба, Олексій Марцоха
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 168

Вікторія Андріяш, Валентина Каплій
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ..... 171

Костянтин Терентьєв
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ..... 175

Світлана Лізаковська
ОХОРОНА ДЕРЖАВНИХ КОРДОНІВ — ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА 179

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

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

№ 4 (1), 2026

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION 16

Ivan Lopushynskyi
STRATEGIC RESILIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION AMID GEOPOLITICAL TURBULENCE: SYNCHRONIZING GLOBAL REQUIREMENTS, NATIONAL PRIORITIES, AND REGIONAL DEVELOPMENT 17

Larysa Kurnosenko
TRANSFORMATION OF IMMOBILIZED SOVEREIGN ASSETS INTO A COMPENSATORY RESOURCE OF PUBLIC FINANCE 21

Volodymyr Yemelianov, Yurii Shyshlakov
INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS 27

Anastasiia Shulha, Anastasiia Obelets
UKRAINE'S DIFFERENTIATED REGIONAL POLICY IN WARTIME AND POST-WAR PERIODS: CHALLENGES AND PROSPECTS 31

Dmytro Misyuryov
ADMINISTRATIVE DISCRETION AND THE PREDICTABILITY OF THE INVESTMENT ENVIRONMENT: FROM CONSTRAINT TO CALIBRATION 35

Dmytro Slobodianiuk
CHALLENGES IN IMPLEMENTING INFORMATION TECHNOLOGIES IN MEDICAL CARE FOR WAR VETERANS AND WAYS TO ADDRESS THEM 41

Yevhen Berladinyuk
CYBER RESILIENCE OF GOVERNMENT INFORMATION RESOURCES AS A FACTOR IN STATE SECURITY DURING WAR 44

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Viktor Serdynskyi
LEGAL CERTAINTY IN THE POWERS OF PUBLIC AUTHORITIES IMPLEMENTING UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION POLICY DURING WAR 48

Oksana Malikina, Ilona Popova
DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR MONITORING, CONTROL, AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF STATE POLICY IN THE FIELD OF CHILD NUTRITION 52

Yuriy Ivasiuk
ORGANISATIONAL CONTINUITY OF PUBLIC GOVERNANCE UNDER MILITARY THREATS AND EUROPEAN INTEGRATION REFORMS 56

Anastasiia Shulha, Svitlana Semisinova
CHALLENGES IN THE FUNCTIONING OF THE CONSTITUTIONAL REVIEW SYSTEM UNDER MARTIAL LAW AND WAYS TO ADDRESS THEM 60

Rasa Pavarienė
THE INTERACTION BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT AND INTER-INSTITUTIONAL COORDINATION IN THE PUBLIC SECTOR: AN ADAPTIVE GOVERNANCE PERSPECTIVE 65

Volodymyr Yemelianov, Olena Siriuk
THE PHENOMENON OF SECONDARY TRAUMATIC STRESS AS AN OCCUPATIONAL RISK IN PUBLIC ADMINISTRATION 69

Myhailo Rubinskyi
CONFLICTS OF LEGAL NORMS IN THE REGULATION OF NATIONAL SECURITY IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW 74

Oksana Malikina, Anastasiia Yakunina
DIGITALIZATION AND INFORMATION SUPPORT FOR FOOD SECURITY MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW 78

Serhii Serdynskyi
INTERAGENCY COORDINATION OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION REFORMS IN THE CONTEXT OF THE EVOLVING EU ENLARGEMENT POLICY 82

Svitlana Verba
KEY PRIORITIES OF THE CIVIL SERVICE UNDER MARTIAL LAW 86

Serhii Hololobov
MECHANISM FOR THE PRELIMINARY ORGANIZATIONAL AND RESOURCE-BASED SELECTION OF STATE LANGUAGE POLICY MEASURES AT THE TERRITORIAL COMMUNITY LEVEL 90

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Vasyl Ostapiak
ALIGNING THE COMMITMENTS OF INTERNATIONAL PARTNERS IN DEVELOPING SECURITY GUARANTEES FOR UKRAINE 94

Oksana Malikina, Nataliia Holubenko
PROSPECTS FOR THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES AND DIGITAL ANALYTICS IN THE FIELD OF STATE PROTECTION OF CONSUMER RIGHTS 99

Oleksandr Yevtushenko
THE DEVELOPMENT OF THE MANAGER-LEADER AS A PERSONALITY WITHIN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES 102

Lilijana Medelytė
GOVERNING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EUROPEAN PARLIAMENTS: INSTITUTIONAL CONDITIONS, HUMAN OVERSIGHT AND ADMINISTRATIVE CHANGE 106

Viacheslav Lantukh
PUBLIC MANAGEMENT OF ALTERNATIVE ENERGY DEVELOPMENT IN UKRAINE: ALIGNING STATE PRIORITIES AND THE INTERESTS OF TERRITORIAL COMMUNITIES 110

Iryna Shabilianova
PUBLIC ADMINISTRATION IN ENSURING THE DIGITAL MATURITY OF UKRAINE'S HEALTHCARE SYSTEM 113

Oleksandr Shtyrov
EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE IMPACT OF INSTITUTIONAL CAPACITY, ADMINISTRATIVE INTEGRITY, AND DIGITAL MATURITY ON THE RESILIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER CRISIS CHALLENGES 116

Roman Ketskalo
IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA TOOLS IN THE SYSTEM OF CORRUPTION RISK DETECTION 120

Volodymyr Yemelianov, Yuliia Dovhan
RESTORATION OF INFRASTRUCTURE IN MYKOLAIV REGION: PARTNERSHIP WITH DENMARK AS AN INSTRUMENT OF INTERNATIONAL ASSISTANCE 125

Dmytro Slobodianiuk, Alina Yermolova
EXPERIENCE AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SOCIETY IN UKRAINE: GLOBAL, NATIONAL AND REGIONAL DIMENSIONS 128

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(1) 2026
Series «Public management and administration»

Oleksii Nepsha
CORRUPT NATIONAL JUSTICE AS A CATALYST FOR STATE FAILURE 131

Viktoriia Andriiash, Anton Kyrpota
LEGAL FRAMEWORK FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES WHOSE TERRITORY IS TEMPORARILY OCCUPIED 134

Vladislav Khlanovskyi
DIGITAL LEADERSHIP AS A TOOL FOR ENHANCING THE ADAPTABILITY AND RESILIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION 138

Tetiana Kozachenko
PREREQUISITES FOR THE MODERNIZATION OF THE WASTE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE 142

Volodymyr Yemelianov, Vitalii Vasyliev
PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF ENERGY CONSERVATION AS A TOOL FOR SUPPORTING LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN IMPLEMENTING EUROPEAN GREEN ENERGY STANDARDS 146

Serhii Hololobov, Maksym Aralin
THE ESSENCE, PRINCIPLES, AND MAIN OBJECTIVES OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM 152

Svitlana Verba, Barabash Artem
MENTORING AS A TOOL FOR PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT AND HARMONIZATION OF MANAGERIAL RELATIONS IN PUBLIC AUTHORITIES 156

Liudmyla Antonova, Anastasiia Holik
INTERNATIONAL EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT AT THE LOCAL LEVEL 161

Serhii Hololobov, Krystyna Ryzhyk
MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF HEALTHCARE INSTITUTIONS 165

Svitlana Verba, Oleksii Martsokha
DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF ANTI-CORRUPTION TOOLS IN PUBLIC ADMINISTRATION 168

Viktoriia Andriiash, Valentyna Kaplii
INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON ENSURING NATIONAL RESILIENCE 171

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(1) 2026
Series «Public management and administration»

Konstiantyn Terentiev
MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABILITY OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN THE FIELD OF HOUSEHOLD WASTE MANAGEMENT 175

Svitlana Lizakowska
STATE BORDER PROTECTION: A EUROPEAN PRACTICE 179

Розділ
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Section
PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.01

Іван Лопушинський

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: СИНХРОНІЗАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ВИМОГ, НАЦІОНАЛЬНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

У тезах досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади забезпечення стратегічної стійкості публічного управління в умовах геополітичної турбулентності. Проаналізовано концептуальні підходи до адаптації вітчизняного інституційного середовища до зовнішніх безпекових та економічних викликів. Обґрунтовано потребу синхронізації вимог євроінтеграційного процесу, державних пріоритетів повоєнного відновлення та практичних потреб регіонального розвитку. Особливої уваги надано механізмам багаторівневого врядування, субсидіарності та цифровізації як ключовим чинникам підвищення гнучкості й ефективності публічного сектору. Запропоновано модель стратегічного планування, що дає змогу гармонізувати глобальні стандарти належного врядування із національною безпековою політикою та спроможністю територіальних громад.

Ключові слова: *публічне управління, стратегічна стійкість, геополітична турбулентність, багаторівневе врядування, євроінтеграція, децентралізація, регіональний розвиток, інституційна спроможність.*

Сучасний етап розвитку глобальної та національної архітектури безпеки характеризується безпрецедентною динамікою змін, підвищеною невизначеністю та каскадним виникненням комплексних загроз. Російська військова агресія проти України остаточно зламала систему міжнародної безпеки, що формувалася впродовж останніх десятиліть, та оголила системні вразливості інститутів публічної влади як на глобальному, так і на національному рівнях. У цих умовах класичні, статичні моделі державного управління виявляються нездатними забезпечити своєчасне реагування на гібридні виклики, міграційні шоки, руйнування критичної інфраструктури та економічну дестабілізацію.

Виникає гостра наукова та практична потреба в переосмисленні парадигми публічного врядування. На перші позиції виходить концепт «стратегічної стійкості» – здатності державного апарату та публічних інститутів не лише протистояти зовнішнім і внутрішнім шокам, але й неперервно виконувати свої базові функції, адаптуватися до мінливих умов та формувати траєкторію сталого розвитку в післякризовий період. Складність розбудови такої стійкості полягає в потребі одночасної синхронізації вимог трьох рівнів: *глобального* (виконання міжнародних зобов'язань, стандарти належного врядування, вимоги євроінтеграції), *національного* (забезпечення суверенітету, оборонно-промислова мобілізація, внутрішня безпека) та *регіонального/місцевого* (забезпечення життєдіяльності громад, адаптація внутрішньо переміщених осіб, відновлення локальної інфраструктури).

Проблематика стійкості публічного управління, ефективності багаторівневого врядування та адаптивності державних інститутів висвітлювалася в працях багатьох провідних українських та закордонних науковців. Теоретико-методологічні засади децентралізації та розвитку місцевого самоврядування розробляли В. Куйбіда, О. Батанов, І. Дробот. Питання трансформації державного управління в контексті євроінтеграції досліджували Н. Нижник, В. Малиновський, Т. Булай. Проблеми антикризового та стратегічного управління в публічній сфері висвітлено в роботах В. Тертички, Е. Лібанової, О. Власюка. Серед зарубіжних концепцій важливе значення мають праці, присвячені концептам «Agile Governance», «Resilient State» та нормам ЄС щодо оцінки інституційної спроможності (SIGMA/OECD). Проте, попри значний доробок, механізми прямої синхронізації зовнішніх євроінтеграційних вимог із реальними можливостями та потребами територіальних громад в умовах тривалої військово-політичної турбулентності залишаються недостатньо системно розробленими.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

У цьому контексті мета нашого дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та концептуалізації механізмів забезпечення стратегічної стійкості публічного управління в умовах геополітичної турбулентності шляхом інтеграції та синхронізації глобальних вимог, національних безпекових пріоритетів та цілей регіонального розвитку.

Як відомо, глобальна турбулентність ставить нові вимоги до суб'єктів публічного врядування. Для України ключовим глобальним вектором і водночас зовнішнім рушієм реформ постає процес набуття повноправного членства в Європейському Союзі. Отримання статусу кандидата та початок офіційних переговорів про вступ вимагають від системи публічного управління адаптації до вимог Acquis Communautaire, зокрема у сфері розбудови професійної, заснованої на заслугах державної служби, прозорості ухвал та цифровізації процесів.

Утім, в умовах геополітичних загроз стандарти належного врядування перестають бути просто формальним переліком критеріїв оцінки. Вони перетворюються на умову залучення міжнародної фінансової та військово-технічної допомоги. Довіра міжнародних партнерів безпосередньо залежить від: 1) *Антикорупційної архітектури* (забезпечення незалежності та ефективності антикорупційних органів (НАБУ, САП, НАЗК, ВАКС) як гарантії цільового використання ресурсів відбудови. 2) *Верховенства права та судової реформи* (створення передбачуваного юридичного середовища для залучення прямих іноземних інвестицій у повоєнний період. 3) *Фінансового контролю та аудиту* (запровадження міжнародних стандартів публічного фінансового менеджменту (PEFA) на всіх рівнях публічної влади.

Складність полягає в тому, що виконання цих вимог має відбуватися не в мирних, ізольованих умовах, а під час ведення повномасштабної війни, коли держава змушена застосовувати певні елементи централізації та обмеження прозорості з міркувань нацбезпеки. Баланс між безпековою секретністю та євроінтеграційною відкритістю є першим критичним вузлом синхронізації.

На національному рівні стратегічна стійкість означає здатність центральних органів виконавчої влади зберегти керованість державою та забезпечити координацію міжвідомчих зусиль. Війна продемонструвала, що традиційні бюрократичні вертикалі програють у швидкості гібридним та мережевим загрозам.

Для підвищення стійкості на національному рівні потрібне впровадження таких інструментів:

1) *Адаптивне управління* (перехід від довгострокових жорстких стратегій до сценарного планування та коротких циклів ухвалення рішень. Організаційна структура органів виконавчої влади має бути спроможна створювати крос-функціональні проєктні групи для швидкого вирішення загрозових ситуацій (наприклад, енергетична криза, логістичні блокади).

2) *Цифровізація як чинник життєздатності* (український досвід впровадження платформи «Дія», сервісів «Trembita» та електронного документообігу довів, що цифрова інфраструктура є найстійкішою до фізичного руйнування органів влади. Вона забезпечує неперервність надання публічних послуг навіть у разі релокації управлінських центрів.

3) *Синхронізація секторальних стратегій* (національна стратегія відновлення має бути жорстко прив'язана до середньострокового бюджетного планування та безпекових пріоритетів. Ключовим пріоритетом стає побудова «держави-фасилітатора», що здатна акумулювати приватні та публічні ресурси для реіндустріалізації та розбудови оборонно-промислового комплексу.

Реформа децентралізації, розпочата в Україні 2014 року, виявилася одним із найуспішніших запобіжників від системного колапсу влади під час вторгнення 2022 року. Отримання територіальними громадами фінансової та організаційної самостійності дозволило їм оперативно реагувати на критичні виклики перших місяців війни без очікування вказівок із центру.

Водночас геополітична турбулентність та війна сформували глибокі міжрегіональні диспропорції в Україні, що вимагає відрізняти підходи до управління на різних територіях: 1) *Прифронтові та деокуповані території* (потребують спеціального режиму публічного управління з переважанням військових адміністрацій, прямого державного фінансування, першочергового відновлення безпеки та критичної інфраструктури. 2) *Тилові (західні та центральні) регіони* (відчувають значне навантаження на соціальну та комунальну інфраструктуру через адаптацію внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та релокований бізнес. Вони стають точками нового економічного зростання та майбутніми хабами євроінтеграційної логістики.

Стратегічна стійкість регіонального рівня базується на концепції багаторівневого врядування. Це передбачає вертикальне узгодження рішень між центральним урядом, обласними військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, а також горизонтальне співробітництво між самими громадами (інтермуніципальне співробітництво).

Особливе значення має розбудова спроможності громад самостійно розробляти та реалізовувати проєкти відновлення в співпраці з міжнародними фондами. Безпосередній вихід регіонів на міжнародне партнерство (патронат закордонних міст і регіонів над українськими громадами) є яскравим прикладом прямої синхронізації глобального та регіонального рівнів, що оминає повільні бюрократичні ланцюги центру.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Для усунення розривів між зовнішніми вимогами, національною політикою та регіональними потребами потрібне впровадження цілісної системи механізмів:

1) *Інституційно-правовий механізм*. Це насамперед гармонізація засад Державної стратегії регіонального розвитку із цілями Національної програми євроінтеграції та Європейського зеленого курсу (European Green Deal).

2) *Законодавче закріплення чіткого розмежування повноважень* між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування за принципом субсидіарності в умовах воєнного та повоєнного стану.

3) *Фінансово-економічний механізм*, що передбачає перехід від лінійного субвенційного фінансування регіонів до використання результативних контрактів територіального розвитку. Забезпечення прямого доступу органів місцевого самоврядування зі високою інституційною спроможністю до структурних фондів ЄС та міжнародних фінансових інституцій (Світовий банк, ЄБРР).

4) *Кадрово-професійний механізм*. Масштабна трансформація системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Формування нової генерації фахівців у громадах, які володіють навичками проєктного менеджменту, публічних закупівель за стандартами ЄС та міжнародного фандрайзингу. Стимулювання академічної та професійної мобільності службовців між національним і регіональним рівнями.

5) *Інформаційно-комунікаційний механізм* (запровадження єдиної державної геоінформаційної системи моніторингу об'єктів відновлення (DREAM), що забезпечує абсолютну прозорість залучення та витрачання ресурсів від глобального інвестора до конкретного об'єкта в громаді. Формування аналітичних центрів при регіональних органах влади для збору реальних даних та формування доказової політики.

Таким чином, стратегічна стійкість публічного управління в умовах геополітичної турбулентності є фундаментальною категорією, що визначає спроможність держави зберігати суверенітет, забезпечувати безпеку та сталий розвиток суспільства під дією масштабних екзогенних і ендогенних шоків. Ефективна відповідь на сучасні виклики неможлива в межах класичних ізольованих моделей врядування. Вона вимагає горизонтальної та вертикальної синхронізації трьох ключових рівнів: *глобального* (засвоєння інституційних норм ЄС та належного врядування), *національного* (забезпечення безпеки, адаптивності та цифровізації) та *регіонального* (розбудова автономії та спроможності громад). Практична реалізація концепту стратегічної стійкості України базується на моделі багаторівневого врядування та цифровій трансформації управлінських процесів. Запровадження принципів субсидіарності, розвиток кадрового потенціалу публічних службовців на місцях та забезпечення прозорості за допомогою підходів ухвалення рішень на основі даних є ключовими умовами успішного повоєнного відновлення та повноправного входження України до європейського співтовариства.

References

1. Zahorskyi, V.S. (Ed.). (2021). *Bezpeka publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Security of public administration under modern challenges and threats].* LRIDU NADU [in Ukrainian].
2. Hrytsiak, N.V., & Hryshchenko, I.M. (2022). Yevropeiski standarty nalezhnoho vryaduvannya u systemi publichnoi sluzhby Ukrainy [European standards of Good Governance in the public service system of Ukraine]. *Aspekt: publichne upravlinnia ta administruvannia – Aspect: Public Management and Administration*, (3), (pp. 45-52) [in Ukrainian].
3. Kovbasiuk, Yu.V. (2020). Stratehichne upravlinnia v systemi publichnoho vryaduvannya: kontseptualni zasady ta instrumentalii [Strategic management in the public governance system: Conceptual foundations and tools]. *Visnyk NADU – Bulletin of NADU*, (2), (pp. 12-19) [in Ukrainian].
4. Kuibida, V.S., & Tokova, V.V. (2021). Detsentralizatsiia vlady: vid kontseptsii do instytutsiinoi realizatsii v umovakh kryzy [Decentralization of power: From concept to institutional implementation in times of crisis]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 4(24), (pp. 88-97) [in Ukrainian].
5. Principles of Public Administration. OECD Publishing. (n.d.). (2023). *www.sigmaweb.org*. Retrieved from: https://www.sigmaweb.org/principles-public-administration/ [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.01

Ivan Lopushynskyi

STRATEGIC RESILIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION AMID GEOPOLITICAL TURBULENCE: SYNCHRONIZING GLOBAL REQUIREMENTS, NATIONAL PRIORITIES, AND REGIONAL DEVELOPMENT

This theses examines the theoretical, methodological, and applied foundations for ensuring the strategic resilience of public administration amidst geopolitical turbulence. It analyzes conceptual approaches to adapting the domestic institutional environment to external security and economic challenges. The study substantiates the need to synchronize the requirements of the European integration process, state priorities for post-war recovery, and the practical needs of regional development. Particular attention is paid to mechanisms of multi-level governance, subsidiarity, and digitalization as key factors in enhancing the flexibility and efficiency of the public sector. A strategic planning model is proposed that enables the harmonization of global good governance standards with national security policy and the capacity of territorial communities.

Key words: *public administration, strategic resilience, geopolitical turbulence, multilevel governance, European integration, decentralization, regional development, institutional capacity.*

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.

© І. Лопушинський *Стаття отримана редакцією 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.02

Larysa Kurnosenko

TRANSFORMATION OF IMMOBILIZED SOVEREIGN ASSETS INTO A COMPENSATORY RESOURCE OF PUBLIC FINANCE

The theses substantiates the financial transformation of immobilized sovereign assets of a sanctioned state into a source of compensatory financing. It is shown that immobilization by itself does not create a budgetary resource, whereas the use of extraordinary revenues and the capitalization of future proceeds make it possible to provide current financing to a state that has suffered armed aggression. Drawing on the practice of the European Union, the G7 and historical compensation mechanisms, the relevant revenues are proposed to be treated as an extraordinary compensatory resource of public finance.

Key words: *sovereign assets, immobilization, public finance, compensatory resource, sanctions, Ukraine.*

Military aggression creates a dual pressure on the public finances of the affected state. Economic activity contracts, and the budget therefore loses part of its domestic revenue base. At the same time, expenditure rises sharply because the state must finance defence, support the population and restore damaged infrastructure. When tax revenues and debt financing are insufficient, it becomes necessary to mobilize resources that would not normally form part of the budgetary system. Revenues related to immobilized sovereign assets of the aggressor state are gradually becoming one such source.

A sovereign asset acquires financial significance only after its legal regime has been defined. State assets include central bank reserves and other financial claims owned by the state or its institutions. Private property belonging to persons included in sanctions lists has a different legal nature, and therefore conflating the two categories distorts the grounds for any subsequent use of the funds. Central bank assets remain the most protected because rules of state immunity apply to them. For that reason, moving from blocking an asset to using its value requires a separate legal justification [1; 2].

The first level of financial transformation arises from immobilization. The owner state formally retains title to the asset but loses the ability to dispose of it freely. Restrictions on transactions reduce access to external liquidity, so the asset primarily performs a sanctions function. Without a subsequent financial mechanism, immobilization does not generate a direct inflow in favour of the affected state. A blocked value therefore cannot yet be equated with a budgetary resource. A different financial quality emerges when an immobilized asset begins to generate income. After 2022, approximately EUR 210 billion in assets of the Central Bank of Russia were immobilized within the jurisdiction of the European Union. The redemption of securities and the accumulation of cash balances generated extraordinary revenues in central securities depositories. European regulation separated net revenues from the principal amount of the assets, thereby creating a legal possibility to channel the resulting financial return to support Ukraine. In May 2024, the Council of the EU approved the use of net windfall profits to support Ukraine and its recovery [4]. By August 2026, the amount of revenues accumulated under the relevant mechanism had reached approximately EUR 8 billion. The financial effect of using revenues differs fundamentally from confiscation of the principal. The asset remains immobilized, and therefore legal title does not formally pass to the recipient state. At the same time, income generated by the special custody regime acquires an independent value and may be directed to public needs. The causal sequence is direct: a sanctions restriction creates a special asset regime, that regime generates extraordinary income, and a legal decision converts the income into an available financial resource. Accordingly, the object of mobilization is not the sovereign asset in its entirety, but the financial flow created around it.

The next level is formed through the capitalization of future proceeds. If expected income is used to support credit financing, the state can obtain resources before the relevant amounts have actually accumulated. The G7 Extraordinary Revenue Acceleration Loans for Ukraine initiative is built on this principle. Under the initiative, credit support for Ukraine of approximately USD 50 billion has been arranged. The European component provides for extraordinary revenues from immobilized assets to be used for servicing and repaying the relevant loans through the Ukraine Loan Cooperation Mechanism [6].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

As a result, future income is transformed into a basis for current financing, while the time gap between the emergence of a resource and its use is substantially reduced. Capitalization changes the scale of available financing. The annual flow of extraordinary revenues is limited, so its direct use can cover only part of current needs. Borrowing backed by future proceeds makes it possible to mobilize a much larger amount over a shorter period. This reveals an important feature of the new mechanism: the size of the financial resource is determined not only by the amount of income already available, but also by the capacity of future proceeds to support debt obligations. Sovereign assets therefore affect public finance even without transfer of the principal to the affected state. The debt effect of such financing also differs from an ordinary external loan. If repayment is funded by extraordinary revenues from immobilized assets, part of the future burden is shifted from the budget of the recipient country to an external financial flow. The loan retains the legal form of a debt instrument, but its fiscal cost to the state may be lower. This feature strengthens the compensatory nature of the mechanism because financing is linked to resources of the state whose actions caused the corresponding losses.

Confiscation of the principal remains the deepest form of transformation. Its consequence would be the direct conversion of blocked value into a source of compensation or reconstruction financing. However, the irreversible transfer of property rights substantially increases legal risk. M. Kamminga examines the use of frozen central bank reserves in connection with the possible application of countermeasures in response to a serious breach of international law [2]. K. Nakatani likewise distinguishes the legal consequences of freezing and confiscation and regards the use of revenues as a less legally risky path than seizure of the principal [3]. Thus, a higher potential financial return is accompanied by stronger requirements for international legal legitimation.

There is a causally determined sequence among the levels of financial transformation. Immobilization restricts the owner's access to the asset but does not create a budgetary inflow. The use of revenues already creates a current resource because the financial return is separated from the principal. Capitalization of future revenues increases the volume of funds available in the present period. Confiscation may potentially provide the largest resource, but at the same time generates the highest level of legal controversy. The choice of mechanism therefore depends on the relationship between financial effectiveness and legal sustainability.

Historical practice confirms that resources of a state responsible for an international crisis may be linked to the settlement of claims by the affected party. Following the 1979–1981 crisis between Iran and the United States, the Algiers Declarations established a special claims-settlement framework. Within the Iran–United States Claims Tribunal, part of the Iranian funds was directed to a Security Account. The initial balance of the account was USD 1 billion, and the funds were used to secure the execution of awards concerning financial claims against Iran [7]. An important outcome was the institutional linkage between frozen state resources and an interstate claims-settlement mechanism.

A different type of compensatory financing emerged after Iraq's invasion of Kuwait. United Nations Security Council Resolution 687 (1991) established the United Nations Compensation Commission, which considered claims for losses and damage caused by the invasion and occupation. Payments were made from the Compensation Fund, which received a share of Iraq's oil export revenues. The Commission awarded approximately USD 52.4 billion in relation to about 1.5 million successful claims, and final payments were completed in 2022 [8]. The significance of the Iraqi experience lies in the establishment of a financial link between resources of the responsible state and compensation for harm. The source was not a confiscated reserve, but future revenue, which makes the historical example conceptually close to the contemporary use of revenues from immobilized assets.

The Ukrainian case develops this earlier practice on a different scale. Future extraordinary revenues are used not merely for separate payments but to support a substantial volume of current international lending. The principal amount of the assets remains immobilized, which makes it possible to separate the issue of ownership from the issue of using the financial return. The European Union applies this distinction between assets of the Central Bank of Russia and revenues generated in financial institutions as a result of the prohibition on transactions with those assets. Under this approach, a sanctions instrument gradually acquires features of a financial-compensation mechanism.

On this basis, revenues from immobilized sovereign assets may be regarded as an extraordinary compensatory resource of public finance. Their emergence is caused by a special international legal regime applied to state assets, while their use is linked to financing the needs of a country that has suffered damage from armed aggression. The source of the resource lies outside the domestic tax system of the recipient state, so mobilization does not require additional fiscal extraction from its economy. The financial value increases when extraordinary revenues are used to repay loans because future budget revenues of the recipient state are less directly involved in servicing the corresponding debt.

The compensatory resource has a specific nature because it combines a legal restriction with a financial result. A sanctions decision creates the precondition for income to arise, but its subsequent use requires a separate institutional procedure. A credit mechanism increases the current availability of funds, while also making the predictability of future proceeds and the stability of transfer rules critically important. If the legal regime of the assets changes without

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

sufficient coordination, the risk to long-term financing increases. The sustainability of such a resource therefore depends on international rules that connect the sanctions regime with the compensatory function of public finance. The scale of the accumulated resource already makes it possible to assess it not as a symbolic consequence of sanctions, but as a distinct source of financing. According to the Council of the European Union, around EUR 210 billion in assets of the Central Bank of Russia are immobilized within the EU, while the aggregate amount of such assets in the G7, the EU and Australia was estimated at approximately EUR 260 billion [4; 5]. The concentration of a significant share of the assets in European financial infrastructure made it possible to establish a regular mechanism for extracting extraordinary revenues. The financial result therefore depends not only on the fact of sanctions blocking, but also on the duration of immobilization and the conditions under which the cash balances are invested.

The practical scale of such income is clearly illustrated by Euroclear data. At the end of June 2026, Euroclear Bank's balance sheet included EUR 202 billion in assets related to sanctions against Russia. During the first half of 2026, interest income generated by these assets amounted to EUR 2.3 billion, while the accrued contribution in favour of the EU amounted to EUR 1.5 billion [9]. By mid-2026, Euroclear had already transferred approximately EUR 6.6 billion in related contributions. In August 2026, the European Commission reported another transfer of EUR 1.4 billion, bringing the cumulative extraordinary revenues from immobilized Russian assets to around EUR 8 billion [10]. A regular financial flow with measurable fiscal value has therefore emerged.

The G7 credit structure substantially amplified the effect of current income. The Extraordinary Revenue Acceleration initiative provides financial support for Ukraine equivalent to approximately EUR 45 billion in European terms, or about USD 50 billion under the original G7 agreement. The European Union formed its own contribution through exceptional macro-financial assistance of EUR 18.1 billion, while the United States disbursed USD 20 billion in December 2024 under the same initiative [6; 11]. Repayment of these loans is to be financed from future extraordinary revenues. Thus, the same revenue stream supports a considerably larger volume of current financing than could be achieved through annual distribution alone.

The U.S. model for dealing with Russian sovereign assets developed sequentially. On February 28, 2022, the U.S. Department of the Treasury's Office of Foreign Assets Control (OFAC) issued Directive 4 pursuant to Executive Order 14024. The directive prohibited U.S. persons from engaging in transactions with the Central Bank of the Russian Federation, the National Wealth Fund of the Russian Federation and the Ministry of Finance of the Russian Federation. The result was the effective immobilization of Central Bank of Russia assets located in the United States or held by U.S. persons. In May 2023, Directive 4 was supplemented with a requirement to report to OFAC property in which those Russian state institutions held an interest, which made it possible to identify sovereign assets in U.S. jurisdiction more precisely [12; 13].

The next stage received legislative form on April 24, 2024, when Public Law 118–50 entered into force. Division F contains the Rebuilding Economic Prosperity and Opportunity for Ukrainians Act, commonly referred to as the REPO for Ukrainians Act. The law prohibits the release of blocked Russian sovereign assets and authorizes the President of the United States, under conditions specified by law, to confiscate such assets for subsequent use in support of Ukraine. The Act provides for a Ukraine Support Fund to receive seized funds and allows resources to be directed toward compensation for damage and Ukraine's reconstruction. With the adoption of the REPO Act, the asset regime ceased to be limited to sanctions blocking because federal legislation established a legal possibility for their subsequent proprietary use [14].

At the same time, the practical importance of U.S. jurisdiction is constrained by the relatively small volume of Russian reserves located in the United States. According to the Congressional Research Service, approximately USD 5 billion in Central Bank of Russia assets were immobilized in the United States, while the total amount of Russian reserves frozen by G7 countries and partners was estimated at around USD 280 billion. Most of the assets are located in European jurisdictions. Consequently, the U.S. contribution to lending to Ukraine was not structured as a direct loan collateralized by assets located in the United States. Its financial basis became the joint G7 model in which repayment is linked to future revenues from the entire pool of immobilized Russian sovereign assets [15].

Within the Extraordinary Revenue Acceleration Loans for Ukraine framework, the G7 agreed on total lending of approximately USD 50 billion. The U.S. share amounted to USD 20 billion, while the remaining portions were distributed among the European Union, Canada, Japan and the United Kingdom. The financing principle consists in the advance use of future extraordinary revenues: loan funds are provided to Ukraine in the present period, while repayment is made from income that immobilized Russian assets will generate in the future. In this structure, the sovereign asset is not transferred to the creditor as collateral, but the future financial return generated by immobilization serves as the source of debt service [11; 15].

On December 10, 2024, the U.S. Department of the Treasury announced the disbursement of USD 20 billion as the U.S. contribution to the ERA initiative. The funds were transferred to the World Bank's Facilitation of Resources to Invest in Strengthening Ukraine Financial Intermediary Fund, or F.O.R.T.I.S. Ukraine FIF, through which they became available to Ukraine. The U.S. Treasury explicitly stated that the loan is to be repaid with proceeds earned from

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

immobilized Russian sovereign assets. The Congressional Research Service also notes that the budgetary subsidy cost of the U.S. portion of the loan amounted to USD 535.25 million and was covered from funds previously appropriated by Congress. The U.S. model therefore combined a federal budgetary decision with an international system for capitalizing future revenues from blocked Russian reserves [11; 15].

The U.S. experience makes it possible to distinguish more clearly between the legal and financial forms of using Russian sovereign assets. Immobilization restricts the owner state's ability to dispose of its reserves. The REPO for Ukrainians Act creates a legislative basis for the potential confiscation of the principal amount of certain assets. ERA uses a different mechanism because credit financing relies on expected income from the assets without transferring their principal to the creditor. U.S. practice therefore confirms that the financial value of a sovereign asset can be realized through several different legal regimes, each creating a different level of resource availability and legal risk.

The significance of the compensatory resource becomes clearer when compared with the scale of Ukraine's needs. According to the joint assessment of the Government of Ukraine, the World Bank, the European Commission and the United Nations, as of December 31, 2025, Ukraine's recovery and reconstruction needs had reached nearly USD 588 billion over the next decade, while direct damage exceeded USD 195 billion [16]. The largest long-term needs are in transport, at more than USD 96 billion. Energy needs are estimated at almost USD 91 billion, while housing needs are close to USD 90 billion. Comparing these figures shows that revenues from immobilized assets cannot replace the entire package of external financing, but they can cover substantial individual areas without directly increasing the tax burden on the Ukrainian budget. The fiscal role of this resource is reinforced by the continuing large financing gap. In 2026, the International Monetary Fund estimated Ukraine's cumulative financing gap for 2026–2029 under the baseline scenario at approximately USD 140.3 billion [17]. Under such conditions, every source whose repayment is not placed directly on future Ukrainian budget revenues changes the structure of the financing burden. A compensatory resource does not eliminate the need for grants and concessional lending, but it reduces the share of financing that would otherwise have to be serviced by taxpayers in the state that suffered aggression. This gives the resource a distinct role in the system of post-war debt sustainability.

At the same time, the volume of future proceeds is not fixed. In 2025, Euroclear earned around EUR 5 billion in interest income from sanctioned Russian assets, which was 26% lower than a year earlier [18]. In the first half of 2026, the corresponding income declined by a further 13% year on year [9]. The main reason is the decline in interest rates, on which the return on cash balances depends. Using future revenues as a source of debt service therefore requires a financial buffer and long-term maintenance of the sanctions regime. The longer the lending horizon, the greater the dependence of the mechanism on decisions to continue immobilization.

The statistical parameters make it possible to distinguish three financial scales. The first reflects the principal amount of immobilized assets, measured in hundreds of billions of euros. The second consists of actual extraordinary revenues, already measured in billions of euros per year. The third emerges through credit capitalization of expected proceeds and makes it possible to mobilize tens of billions in the current period. Movement between these scales occurs through different legal decisions, so the financial capacity of the resource is determined not only by the value of the blocked asset. The decisive factor is the institutional method through which a legal restriction is converted into an available budgetary flow.

Further development requires a transition from ad hoc decisions to a stable international financial-compensation mechanism. Its regulatory basis should define the conditions under which an immobilized asset generates a resource for the affected state. The procedure for accumulating funds and reflecting them in public finance also requires separate regulation. Equally important is the establishment of control and accountability procedures because trust in the mechanism depends on a transparent link between the source of funds and the purpose for which they are used. Under such rules, sovereign assets of a sanctioned state could perform not only a sanctions function but also a stable compensatory function.

References

1. Moiseienko, A. (2023). The Freezing of the Russian Central Bank's Assets. *European Journal of International Law*, 34(4), (pp. 1007-1020). DOI: https://doi.org/10.1093/ejil/chad050 [in English].
2. Kamminga, M.T. (2023). Confiscating Russia's Frozen Central Bank Assets: A Permissible Third-Party Countermeasure? *Netherlands International Law Review*, 70, (pp. 1-17). DOI: https://doi.org/10.1007/s40802-023-00231-7 [in English].
3. Nakatani, K. (2024). Freezing, Confiscation and Management of the Assets of the Russian Central Bank and the Oligarchs: Legality and Possibility under International Law. *International Community Law Review*, 26(1-2), (pp. 99-120). DOI: https://doi.org/10.1163/18719732-12341496 [in English].
4. Extraordinary revenues generated by immobilised Russian assets: Council greenlights the use of net windfall profits to support Ukraine's self-defence and reconstruction. (n.d.). (2024). *www.consilium.europa.eu.* Retrieved from: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/05/21/extraordinary-revenues-generated-by-

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

immobilised-russian-assets-council-greenlights-the-use-of-windfall-net-profits-to-support-ukraine-s-self-defence-and-reconstruction/ [in English].
5. Immobilised Russian assets: Council decides to set aside extraordinary revenues. (n.d.). (2024). *www.consilium.europa.eu*. Retrieved from: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/12/immobilised-russian-assets-council-decides-to-set-aside-extraordinary-revenues/ [in English].
6. Ukraine – Economy and Finance. Ukraine Loan Cooperation Mechanism; ERA MFA – 2025. (n.d.). (2025). *economy-finance.ec.europa.eu.* Retrieved from: https://economy-finance.ec.europa.eu/international-economic-relations/candidate-and-neighbouring-countries/ukraine_en [in English].
7. Iran–United States Claims Tribunal. Founding Documents: General Declaration and Claims Settlement Declaration of 19 January 1981. (n.d.). (1981). *iusct.com*. Retrieved from: https://iusct.com/foundingdocuments-2/ [in English].
8. UNCC at a glance; The Claims. (n.d.). *uncc.un.org.* Retrieved from: https://uncc.un.org/en/who-we-were/uncc-glance [in English].
9. Euroclear delivers sustained growth across core activities in H1 2026. (n.d.). (2026). *www.euroclear.com.* Retrieved from: https://www.euroclear.com/newsandinsights/en/press/2026/mr-20-euroclear-h1-2026-results.html [in English].
10. €1.4 billion from immobilised Russian assets to be used for supporting Ukraine. (n.d.). (2026). *ec.europa.eu*. Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_26_1721 [in English].
11. Treasury Department Announces Disbursement of $20 Billion Loan to Benefit Ukraine, To Be Repaid with Proceeds Earned from Immobilized Russian Sovereign Assets. (n.d.). (2024). *home.treasury.gov.* Retrieved from: https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2744 [in English].
12. Treasury Prohibits Transactions with Central Bank of Russia and Imposes Sanctions on Key Sources of Russia's Wealth. (n.d.). (2022). *home.treasury.gov*. Retrieved from: https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy0612/ [in English].
13. With Over 300 Sanctions, U.S. Targets Russia's Circumvention and Evasion, Military-Industrial Supply Chains, and Future Energy Revenues. (n.d.). (2023). *home.treasury.gov*. Retrieved from: https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy1494 [in English].
14. Division F – Rebuilding Economic Prosperity and Opportunity for Ukrainians Act (REPO for Ukrainians Act), April 24, 2024. (n.d.). (2024). *www.congress.gov*. Retrieved from: https://www.congress.gov/118/plaws/publ50/PLAW-118publ50.pdf [in English].
15. Russia's Central Bank Assets. CRS Insight IN12532. (n.d.). (2025). *www.congress.gov*. Retrieved from: https://www.congress.gov/crs_external_products/IN/PDF/IN12532/IN12532.2.pdf [in English].
16. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. RDNA5. (n.d.). (2026). *www.worldbank.org*. Retrieved from: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released [in English].
17. Ukraine: 2026 Article IV Consultation and First Review of the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility. (n.d.). (2026). *elibrary.imf.org*. Retrieved from: https://elibrary.imf.org/view/journals/002/2026/188/002.2026.issue-188-en.xml?cid=577916-com-dsp-crossref. DOI: https://doi.org/10.5089/9798229053877.002.
18. Euroclear delivers strong 2025 results. (n.d.). (2026). Retrieved from: https://www.euroclear.com/newsandinsights/en/press/2026/mr-06-euroclear-delivers-strong-2025-results.html [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.02

Лариса Курносенко

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІММОБІЛІЗОВАНИХ СУВЕРЕННИХ АКТИВІВ У КОМПЕНСАЦІЙНИЙ РЕСУРС ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ

У тезах обґрунтовано фінансову трансформацію іммобілізованих суверенних активів держави, що перебуває під санкціями, на джерело компенсаційного фінансування. Показано, що сама по собі іммобілізація не створює бюджетного ресурсу, тоді як використання надзвичайних надходжень і капіталізація майбутніх доходів уможливлюють поточне фінансування держави, що постраждала від збройної агресії. З огляду на практику Європейського Союзу, країн G7 та історичні компенсаційні механізми, запропоновано розглядати відповідні надходження як надзвичайний компенсаційний ресурс державних фінансів.

Ключові слова: *суверенні активи, іммобілізація, державні фінанси, компенсаційний ресурс, санкції, Україна.*

Відомості про автора / Information about the author

Лариса Курносенко, доктор філософії з економіки, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. E-mail: kurnosenko.l.v@op.edu.ua; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2309-695X.

Larysa Kurnosenko, Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine. E-mail: kurnosenko.l.v@op.edu.ua; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2309-695X.

© L. Kurnosenko

Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.03

Володимир Ємельянов
Юрій Шишлаков

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ

У тезах досліджено роль інституційної спроможності органів публічної влади як ключового фактора успішної реалізації інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства. Проаналізовано основні перешкоди, що гальмують залучення приватних інвестицій в інфраструктуру України, серед яких виділено дефіцит управлінських, фінансових та юридичних компетенцій у публічних службовців. Запропоновано комплексний підхід до підвищення інституційної спроможності, що включає створення спеціалізованих проєктних офісів, запровадження безперервної системи підвищення кваліфікації та цифровізацію процесів моніторингу угод. Обґрунтовано, що в умовах повоєнного відновлення України трансформація ролі публічної адміністрації з «контролера» на «модератора» інвестиційного середовища є критично важливою умовою для сталого розвитку територіальних громад та держави в цілому.

Ключові слова: *інституційна спроможність, публічна адміністрація, публічно-приватне партнерство, інфраструктурні проєкти, відбудова України, проєктний менеджмент, управління ризиками.*

Масштабні руйнування критичної, транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури України внаслідок повномасштабної збройної агресії Росії проти України формують безпрецедентний виклик для системи публічного управління. За оцінками міжнародних інституцій, потреби України у фінансуванні відбудови значно перевищують можливості державного та місцевих бюджетів, а також обсяги очікуваної донорської допомоги. Грантові кошти та міжурядові дотації дають змогу перекрити лише першочергові потреби виживання економіки, однак не гарантують підґрунтя для її довготривалого розвитку. За таких умов ключовим інструментом залучення довгострокових інвестицій, технологій і передового менеджменту постає публічно-приватне партнерство (далі – ППП) [3]. Цей механізм поєднує ресурсний потенціал держави з інноваційністю приватного сектору в операційній діяльності, що забезпечує тривалу функціональність і стійкість відновлюваних об’єктів.

Проте світовий і вітчизняний досвід засвідчує: наявність законодавчої бази та фінансових ресурсів у приватного сектора не гарантує успішної реалізації інфраструктурних проєктів. Сама по собі готовність міжнародних чи внутрішніх інвесторів вкладати кошти часто розбивається об управлінську неспроможність державного апарату структурувати та супроводжувати такі складні угоди. Вирішальним чинником, що визначає долю будь-якої довгострокової інвестиційної угоди, є інституційна спроможність публічної адміністрації – здатність державних органів і органів місцевого самоврядування ініціювати, якісно готувати, супроводжувати та контролювати реалізацію складних інфраструктурних проєктів упродовж усього їхнього життєвого циклу [2]. Цей життєвий цикл охоплює етапи від зародження ідеї та підготовки глибокого техніко-економічного обґрунтування до проведення відкритого конкурсу, фінансового закриття угоди, безпосереднього будівництва і багаторічної (часто десятилітньої) експлуатації об’єкта.

В науковій літературі інституційну спроможність публічної адміністрації розглядають як комплексний феномен, що охоплює не лише нормативно-правову рамку, але й кадрові, організаційні, фінансові та інформаційно-аналітичні ресурси. Відсутність хоча б одного з цих елементів призводить до зупинки проєкту. У контексті інфраструктурних проєктів ППП ця спроможність набуває особливого значення, оскільки такі проєкти характеризуються високим рівнем складності, тривалим періодом реалізації (від 5 до 50 років), множинністю стейкхолдерів і складною системою розподілу ризиків [3]. Довгостроковий характер угод вимагає від публічної влади максимальної передбачуваності, адже будь-які непродумані регуляторні зміни протягом дії багаторічного контракту можуть призвести до порушення фінансової стабільності проєкту та збитків для суспільства.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Українська практика застосування механізмів ППП, на жаль, демонструє низку системних управлінських вад. До повномасштабного вторгнення більшість ініційованих проєктів так і не дійшли до стадії підписання договорів. Головною причиною цього став інституційний розрив між вимогами міжнародних інвесторів до якості підготовки проєктної документації (техніко-економічного обґрунтування, фінансових моделей, матриць розподілу ризиків) та реальною управлінською компетенцією публічних службовців на місцях [3]. Інвестори стикалися з документацією, яка не дозволяла оцінити реальну окупність і захищеність інвестицій. Особливо гостро ця проблема відчувається на рівні територіальних громад, які в умовах децентралізації отримали повноваження щодо управління місцевою інфраструктурою, проте не сформували відповідного кадрового потенціалу. Передача інфраструктурних активів та повноважень на муніципальний рівень не супроводжувалася передачею глибинних знань у сфері проєктного фінансування, що переворило більшість місцевих адміністрацій на пасивних утримувачів комунального майна.

Для більш глибокого розуміння природи цієї проблеми доцільно проаналізувати інституційну спроможність публічної адміністрації за ключовими складовими, що відображено у Таблиці 1 [4].

Таблиця 1.

Характеристика ключових компонентів управлінської спроможності у реалізації публічно-приватно партнерства

Складова спроможності	Сутність та завдання у межах підготовки проєктів ППП	Типові дефіцити в публічному секторі України
Організаційно-управлінська	Здатність формувати ефективні проєктні команди, забезпечувати міжвідомчу координацію, управляти життєвим циклом проєкту	Розмитість відповідальності, плинність кадрів, відсутність спеціалізованих проєктних офісів
Фінансова-економічна	Здатність розробляти складні фінансові моделі, оцінювати концепцію «співвідношення ціни та якості» (Value for Money), розраховувати публічні ризики	Брак компетенцій з фінансового моделювання у держслужбовців, нездатність оцінити довгострокове фіскальне навантаження
Юридична-правова	Здатність розробляти договори, що захищають публічний інтерес та гарантують виконання зобов'язань приватним партнером	Складність адаптацій міжнародних стандартів контрактів (наприклад, FIDIC) до норм національного права
Інформаційно-комунікаційна	Здатність підтримувати діалог з інвесторами, фінансовими установами та територіальною громадою (стейкхолдерами)	Низький рівень прозорості, невміння працювати із запереченнями громади (синдром NIMBY)

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Як свідчить аналіз наведеної таблиці, класична модель публічного адміністрування, орієнтована на поточне операційне управління та суворе дотримання бюрократичних процедур, виявляється неефективною при зіткненні з інвестиційним менеджментом. Бюрократичний апарат за своєю природою націлений на уникнення відхилень від інструкцій, тоді як залучення масштабних інвестицій вимагає управлінської гнучкості, партнерського підходу та здатності до моделювання складних сценаріїв. Державний службовець чи службовець органів місцевого самоврядування зазвичай сфокусований на «освоєння бюджетних коштів на поточний рік», тоді як проєкт ППП вимагає мислення категоріями «повернення інвестицій протягом 20 років», «розподіл ризиків» та «якість наданих послуг» [4].

Для подолання цього бар'єру і підвищення інституційної спроможності публічної адміністрації в Україні необхідна системна реформа, що охоплює кілька стратегічних напрямів.

Насамперед потрібна інституційна перебудова системи управління проєктами. Управління багаторічними комплексними контрактами об'єктивно не може здійснюватися в межах існуючих статистичних відділів. Міжнародна практика доводить доцільність створення спеціалізованих інституцій з питань ППП (PPP Units) на рівні держави та регіонів, а для України критично важливим є розгортання мережі муніципальних і регіональних проєктних офісів [3]. Вони мають бути виведені за межі класичної бюрократичної ієрархії управлінь та департаментів. Такий підхід мінімізує час на міжвідомчі погодження і зменшує політичний вплив на операційні процеси підготовки. Робота в таких офісах повинна ґрунтуватися на принципах Agile-управління, крос-функціональної взаємодії (залучення економістів, інженерів та юристів в одну команду) і системі мотивації, прив'язаній до успішного запуску інфраструктурного об'єкта. Синхронна робота різнопрофільних фахівців гарантує, що технічні характеристики об'єкта будуть відповідати його фінансовій життєздатності.

Паралельно необхідне якісне оновлення кадрового потенціалу. Публічна служба має сформуватися як осередок фахових компетенцій, спроможний вести рівноправний діалог із міжнародним капіталом. Задля цього доцільно запровадити спеціалізовані сертифікаційні програми (зокрема за стандартами APMG International CP3P) для державних службовців вищої ланки та керівників органів місцевого самоврядування [6].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Подібні міжнародні програми уніфікують розуміння термінології і міжнародних стандартів серед управлінців. Важливим елементом є також впровадження механізмів тимчасового залучення фахівців із приватного сектору (інвестиційні банкіри, юристів-практиків) можуть залучатися до державного сектору на контрактній основі для супроводу конкретних угод без проходження складної та тривалої процедури конкурсу на державну службу. Такий крок дозволить розв'язати проблему кадрового дефіциту, оскільки діюча система оплати праці у державному секторі поки не дає змоги утримувати експертів подібного рівня на постійній основі.

Суттєвим чинником також виступає цифровізація процесів підготовки та супроводу проєктів. Сучасне публічне управління неможливе без цифрових інструментів. Інтеграція модулів з підготовки проєктів ППП у Державну цифрову систему управління відбудовою (DREAM) дозволить стандартизувати процедури підготовки техніко-економічних обґрунтувань [5]. Цифрові інструменти знижують рутинне навантаження на посадовців завдяки типовим формам, мінімізують корупційні ризики та забезпечують прозорість дій. Відкриті дані сприяють формуванню довіри з боку інвесторів і міжнародних інституцій до діяльності муніципалітетів, забезпечуючи моніторинг виконання угод у реальному часі.

Важливого значення набуває і стандартизація проєктної документації. Унікальність інфраструктурних потреб громад не повинна означати необхідність розробки документації для кожного проєкту «з нуля». Розробка та затвердження на урядовчому рівні якісних, збалансованих типових концесійних договорів для найбільш поширених інфраструктурних об'єктів (лікарень, шкіл, котелень, сміттєпереробних комплексів) значно скоротить час і вартість підготовки проєктів [1]. Застосування уніфікованих проєктних рішень дозволить муніципалітетам із помірним інституційним потенціалом залучати передовий досвід без значних витрат на зовнішній консалтинг при структуруванні угод.

Нарешті, зміна парадигми управління ризиками. Інституційно спроможна публічна адміністрація не намагається перекласти 100% ризиків (зокрема форс-мажорних та політичних) на приватного інвестора, адже це робить проєкт фінансово неможливим [2]. Будь-який неконтрольований ризик змушує приватний бізнес закладати премію за ризик у вартість своїх послуг, що призводить до здорожчання проєкту для платників податків. Завдання публічної влади – сформувати матрицю «справедливого розподілу ризиків», де держава бере на себе відповідальність за відведення землі, підключення до мереж та політичну стабільність, а приватний партнер – за будівельні ризики, дотримання строків та якість операційного обслуговування. Оптимальний розподіл, коли кожен ризик несе та сторона, яка може ним найкраще управляти, є фундаментом досягнення максимальної цінності за витрачені кошти.

У підсумку варто зазначити, що публічно-приватне партнерство в інфраструктурній сфері – це не просто фінансовий інструмент, це випробовування держави на професійність, зрілість і непередбачуванність. Повоєнне відновлення України вимагатиме залучення масштабних приватних інвестицій, адже бюджетних і донорських ресурсів буде недостатньо. Глобальний капітал є мобільним і спрямовується лише в юрисдикції з високим рівнем безпеки та прозорими умовами. Однак його залучення можливе лише за наявності фахового, інституційно спроможного та відкритого публічного партнера. Тому розбудова спроможності публічної адміністрації та підвищення кваліфікації службовців є не менш критичними завданнями, ніж безпосередня відбудова зруйнованих об'єктів. Лише компетентні інституції спроможні перетворити поточні виклики на дієві чинники економічного відродження.

References

1. Zakon Ukrainy «Pro publichno-pryvatne partnerstvo» No. 4510-IX vid 19.06.2025 [Law of Ukraine «On Public-Private Partnership» No. 4510-IX dated June 19, 2025]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text [in Ukrainian].
2. Karsim, A.Iu. (2025). Adaptatsiia yevropeiskykh modelei publichnoho upravlinnia do umov povoiennoi Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Adaptation of European public administration models to the conditions of post-war Ukraine: challenges and prospects]. *Publichne upravlinnia i polityka – Public Administration and Policy*, 5(9), (pp. 1-12). Retrieved from: https://www.eu-scientists.com/pmap/article/view/235/224. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10.
3. Kovbas, I.V. (2025). Publichne upravlinnia u sferi publichno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini [Public administration in the sphere of public-private partnership in Ukraine]. *Akademichni Vizii. Sektsiia: Pravo – Academic Visions. Section: Law*, 44, (pp. 1-14). Retrieved from: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/2186/2058/2102. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17184196.
4. Masyk-Biesova, M.Z. (2026). Instytutsiina spromozhnist yak zaporuka staloho rozvytku ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Institutional capacity as a guarantee of Ukraine's sustainable development in the context of European integration]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriia:*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Management and Administration, 18, (pp. 115-119). Retrieved from: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2026/1_2026/18.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/16.
5. Ofitsiinyi sait «DREAM» [Official website «DREAM»]. *dream.gov.ua*. Retrieved from: https://dream.gov.ua/ua
6. PPP Reference Guide 3.0 (Full version). (n.d.). (2017). *ppp.worldbank.org*. Retrieved from https://ppp.worldbank.org/library/ppp-reference-guide-3-0-full-version [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.03

Volodymyr Yemelianov
Yurii Shyshlakov

INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS

This theses examines the role of the institutional capacity of public authorities as a key factor in the successful implementation of infrastructure projects based on public-private partnerships. It analyzes the main obstacles hindering the attraction of private investment into Ukraine's infrastructure, highlighting, in particular, the shortage of managerial, financial, and legal competencies among public officials. A comprehensive approach to enhancing institutional capacity is proposed, involving the creation of specialized project offices, the implementation of a continuous professional development system, and the digitalization of agreement monitoring processes. It is argued that, in the context of Ukraine's post-war recovery, transforming the role of public administration from a «controller» to a «moderator» of the investment environment is a critical condition for the sustainable development of territorial communities and the state as a whole.

Key words: *institutional capacity, public administration, public-private partnership, infrastructure projects, Ukraine's recovery, project management, risk management.*

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.

Юрій Шишлаков, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: shishlakovyurii1981@gmail.com.

Yurii Shyshlakov, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: shishlakovyurii1981@gmail.com.

© В. Ємельянов, Ю. Шишлаков *Стаття отримана редакцією 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.04

Анастасія Шульга
Анастасія Обелець

ДИФЕРЕНЦІЙОВАНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У тезах обґрунтовано перспективні напрями регіональної політики України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Показано, що зростання потреб у відновленні та їх концентрація у прифронтових регіонах роблять неефективними уніфіковані інструменти підтримки. Проаналізовано нормативну модель функціональних типів територій і хід її впровадження. Запропоновано матрицю диференційованих пріоритетів регіональної політики для кожного функціонального типу території з урахуванням вимог політики згуртованості Європейського Союзу.

Ключові слова: *регіональний розвиток, післявоєнне відновлення, функціональні типи територій, політика згуртованості, територіальні громади.*

Повномасштабна війна змінила зміст регіонального розвитку України – на перший план вийшли збереження життєздатності територій, відновлення інфраструктури та утримання населення. П’яту спільну оцінку шкоди та потреб (RDNA5) підготували Уряд України, Група Світового банку, Європейська комісія та ООН. Оцінка охоплює 46 місяців війни. Станом на 31 грудня 2025 р. прямі збитки становлять 195,1 млрд дол. США, що на 10,8% більше, ніж за попередньою оцінкою. Потреби у відновленні та відбудові на десятирічну перспективу сягають 587,7 млрд дол., що майже втричі перевищує оціночний номінальний ВВП України 2025 р. [9].

Найбільшої шкоди зазнали житловий фонд, транспорт та енергетика, а найвищі потреби має транспортний сектор – понад 96 млрд дол. [11]. Три попередні щорічні оцінки потреб становили 411, 486 і 524 млрд дол. [1]. Тобто за три послідовні оновлення потреби зросли приблизно на 43% і продовжують збільшуватися. Шкода, втрати й потреби зосереджені у прифронтових областях і великих агломераціях [9]. Тому уніфіковані для всіх регіонів інструменти підтримки не відповідають реальній просторовій картині війни. Пріоритети відновлення на 2026 рік уряд, за оцінкою RDNA5, реалізує через проєкти публічних інвестицій і неінвестиційні програми [9].

Правове підґрунтя диференціації заклав Закон України від 9 липня 2022 р. № 2389-IX, який доповнив Закон «Про засади державної регіональної політики» статтею 11-2. Відтепер документи регіональної політики розробляються з використанням територіально орієнтованого та безпекового підходів. Для планування відновлення і стимулювання розвитку визначаються чотири функціональні типи територій: території відновлення, регіональні полюси зростання, території з особливими умовами для розвитку та території сталого розвитку.

До територій з особливими умовами належать макрорегіони, мікрорегіони й громади з низьким рівнем соціально-економічного розвитку. До них також належать території з природними, демографічними, міжнародними, безпековими чи іншими об’єктивними обмеженнями щодо використання їхнього потенціалу; саме для них закон передбачає диференційовані заходи підтримки розвитку. Для територій, що постраждали внаслідок збройної агресії, закон передбачив окремі документи: план відновлення та розвитку регіонів і плани відновлення та розвитку територіальних громад [12]. Тим самим поряд зі стратегічними документами регіонального розвитку сформовано окремий контур планування відновлення.

Нову редакцію Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940 [4]. Стратегію спрямовано на подолання наслідків війни, сприяння відновленню та наближенню до членства в ЄС. Її ухвалення виконало рекомендації звіту в межах Пакета розширення ЄС 2023 р. та індикатор Плану України на III квартал 2024 р. [10].

Практичне застосування моделі стало можливим лише після ухвалення постанови Кабінету Міністрів України від 19 листопада 2025 р. № 1493. Вона визначила перелік функціональних типів територій і вимоги до показників для віднесення до них громад [5]. У лютому 2026 р. відбулося перше засідання Комісії з оцінки та

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

віднесення територій до функціональних типів територій. Класифікацію обґрунтовано тим, що громади різняться за безпековими умовами, економікою, доступом до послуг і близькістю до кордону чи фронту. Серед територій з особливими умовами для розвитку окремо виділено, зокрема, гірські, заліснені, степові території та території техногенних катастроф [8].

Такий підхід дає змогу враховувати не лише наслідки війни, а й постійні структурні обмеження громад. За даними Мінрозвитку, до територій з особливими умовами розвитку віднесено 885 громад, з них 85 – до гірських. Сама класифікація має стати основою для таргетованих програм підтримки кожного типу, які ще належить сформувати [3].

Аналіз засвідчує розрив між нормативною моделлю та її ресурсним наповненням. Від законодавчого запровадження типів територій до затвердження критеріїв віднесення минуло понад три роки, а таргетовані програми підтримки ще мають бути сформовані. Найвищі потреби водночас зосереджені у прифронтових областях [9]. Саме там віднесення громад до типів залежить від безпекової ситуації та змінюється разом із лінією фронту.

Зовнішнім орієнтиром регіональної політики стає вступ до ЄС. Двосторонній скринінг за розділом 22 «Регіональна політика та координація структурних інструментів» відбувся 29-30 вересня 2025 р. і завершив скринінг українського законодавства. Цей розділ є останнім у кластері 5 «Ресурси, сільське господарство та політика згуртованості». Головний переговірник Т. Качка наголосив, що механізми регіональної політики ЄС можуть бути надзвичайно корисними для економічного відновлення та післявоєнної відбудови України. Ці механізми визначають правила підготовки, погодження та реалізації програм за кошти Структурних фондів і Фонду згуртованості з урахуванням територіальної організації кожної держави [7].

Механізм для України (Ukraine Facility) передбачає до 50 млрд євро на 2024–2027 рр. [6]. З 2026 р. через нього спрямовується також бюджетна допомога з Кредиту підтримки України обсягом 90 млрд євро на 2026–2027 рр [2]. Сам Механізм має три опори [6]:

1) фінансову підтримку реформ та інвестицій Плану України і макрофінансової стабільності;
2) Інвестиційну рамку для України;
3) технічну допомогу для реформ, пов'язаних зі вступом, і посилення адміністративної спроможності.

Для регіонального рівня ключовими є друга й третя опори: інвестиційні інструменти відбудови та розбудова спроможності органів, які в майбутньому управлятимуть коштами політики згуртованості. Горизонт Державної стратегії регіонального розвитку також завершується у 2027 р. Тому новий цикл стратегічного планування доцільно готувати вже зараз і узгоджувати з наступним багаторічним фінансовим періодом ЄС.

Зважаючи на викладене, пропонуємо матрицю диференційованих пріоритетів регіональної політики, яка поєднує функціональний тип території з відповідними інструментами (табл. 1).

Таблиця 1.

Матриця пріоритетів регіональної політики за функціональними типами територій

Функціональний тип	Ключовий виклик	Пріоритет політики	Інструменти
Території відновлення	Руйнування інфраструктури, відтік населення, безпекові ризики	Відновлення критичних послуг і житла за підходом «відбудувати краще»	Програми комплексного відновлення, цільові трансферти, міжнародні гранти
Регіональні полюси зростання	Навантаження на інфраструктуру через прийом переселенців і релокованих підприємств	Розвиток економічних центрів, що підтримують прилеглі території	Інвестиційні та кредитні інструменти, індустріальні парки
Території з особливими умовами для розвитку	Низький рівень розвитку, природні, демографічні та безпекові обмеження	Вирівнювання доступу до базових послуг	Таргетовані програми для кожного підтипу
Території сталого розвитку	Конкуренція за інвестиції та кадри	Підвищення конкурентоспроможності та інновацій	Конкурсне фінансування проєктів, партнерство з бізнесом

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 5; 9; 12]

Для територій відновлення ключовим є інтегрований підхід, прив'язаний до конкретної території. RDNA5 вважає необхідним розширення саме такого підходу до відбудови і наводить як приклад пілотну програму комплексного відновлення, започатковану урядом у 2024 р. Серед умов успішної відбудови RDNA5 також називає відновлення з провідною роллю приватного сектору, сталий та інклюзивний розвиток і створення робочих місць [9]. Для регіональної політики це означає, що програми відновлення мають поєднувати відбудову інфраструктури зі створенням умов для зайнятості. Інакше відновлені території не втримають населення.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Вважаємо, що реалізація матриці потребує здійснення таких трьох кроків як:

1) пов'язати цільові програми підтримки та бюджетні механізми з результатами віднесення громад до функціональних типів, щоб класифікація не залишилася формальною;

2) запровадити регулярний перегляд статусу громад відповідно до зміни безпекової ситуації, адже межа між територією відновлення та іншими типами в умовах війни рухлива;

3) вже зараз будувати систему програмування, моніторингу та оцінювання за правилами політики згуртованості ЄС, щоб після вступу ефективно використовувати Структурні фонди та Фонд згуртованості.

Перспективи регіонального розвитку України в післявоєнний період залежатимуть від того, наскільки швидко модель функціональних типів територій перетвориться з інструменту класифікації на механізм розподілу ресурсів. Диференційований підхід, узгоджений із вимогами політики згуртованості ЄС, дає змогу спрямувати обмежені ресурси туди, де потреби найвищі. Водночас він дозволяє підтримувати центри зростання, від яких залежить економічне відновлення країни.

Таким чином, враховуючи викладене можна узагальнити, що ефективність регіонального розвитку України в умовах війни та повоєнного відновлення залежить від переходу до диференційованої політики, що враховує функціональні типи територій, рівень руйнувань, безпекові ризики та соціально-економічні потреби громад. Ключовим завданням є перетворення територіальної класифікації на дієвий механізм цільового фінансування та підтримки, узгоджений із принципами політики згуртованості ЄС. Це сприятиме раціональному використанню ресурсів, посиленню спроможності громад і забезпеченню збалансованого та стійкого розвитку країни.

References

1. Estimate of Ukraine's recovery needs raised from $524 bln to nearly $588 bln – World Bank. (n.d.). (2026). *interfax.com.ua*. Retrieved from: https://interfax.com.ua/news/economic/1146644.html [in English].
2. Amending the Ukraine Facility Regulation. 2026/0010(COD). (n.d.). (2026). *oeil.europarl.europa.eu*. Retrieved from: https://oeil.europarl.europa.eu/oeil/en/document-summary?id=1890042 [in English].
3. Minrozvytku prodovzhuie pratsiuvaty nad vyznachenniam hromad za funktsionalnymy typamy terytorii [The Ministry of Development continues to work on assigning communities to functional types of territories]. (n.d.). *mindev.gov.ua*. Retrieved from: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-prodovzhuie-pratsiuvaty-nad-vyznachenniam-hromad-za-funktsionalnymy-typamy-terytorii [in Ukrainian].
4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro vnesennia zmin do Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky vid 13.08.2024 r. No. 940 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Amendments to the State Strategy for Regional Development for 2021–2027 dated 13.08.2024 No. 940]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro vyznachennia pereliku funktsionalnykh typiv terytorii ta vymoh do pokaznykiv dlia vidnesennia terytorii do riznykh funktsionalnykh typiv vid 19.11.2025 r. No. 1493 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Defining the List of Functional Types of Territories and Requirements for Indicators for Assigning Territories to Different Functional Types dated 19.11.2025 No. 1493]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
6. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/2026-02-27/eng [in English].
7. Ukraina provodyt ostanniu zustrich v mezhakh skryninhu ukrainskoho zakonodavstva do prava YeS [Ukraine holds the final meeting within the screening of Ukrainian legislation against EU law]. (n.d.). (2025). *kmu.gov.ua.* Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-provodyt-ostanniu-zustrich-v-mezhakh-skryninhu-ukrainskoho-zakonodavstva-do-prava-ies [in Ukrainian].
8. Ukraina vprovadzhuie terytorialnyi pidkhid: startuvalo vyznachennia hromad za typamy terytorii [Ukraine introduces a territorial approach: assignment of communities to types of territories has started]. (n.d.). (2026). *kmu.gov.ua.* Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-vprovadzhuie-terytorialnyi-pidkhid-startuvalo-vyznachennia-hromad-za-typamy-terytorii [in Ukrainian].
9. World Bank, United Nations and the European Union issues Rapid Damage and Needs Assessment. (n.d.). (2026). *ukraine.un.org*. Retrieved from: https://ukraine.un.org/en/resources/publications [in English].
10. Uriad zatverdyv Derzhavnu stratehiiu rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky, rozroblenu za pidtrymky YeS [The Government approved the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 developed with EU support]. (n.d.). (2024). *vin.gov.ua*. Retrieved from: https://new.vin.gov.ua/news/eukraina/64958-uriad-zatverdyv-derzhavnu-stratehiiu-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky-rozroblenu-za-pidtrymky-yes [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

11. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. (n.d.). (2026). *worldbank.org*. Retrieved from: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released [in English].
12. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii vid 09.07.2022 r. No. 2389-IX [Law of Ukraine On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Principles of State Regional Policy and the Policy of Recovery of Regions and Territories dated 09.07.2022 No. 2389-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.04

Anastasiia Shulha
Anastasiia Obelets

UKRAINE'S DIFFERENTIATED REGIONAL POLICY IN WARTIME AND POST-WAR PERIODS: CHALLENGES AND PROSPECTS

The theses substantiate promising directions of Ukraine's regional policy in wartime and post-war recovery. It is shown that the growth of recovery needs and their concentration in frontline regions make uniform support instruments ineffective. The regulatory model of functional types of territories and the progress of its implementation are analysed. A matrix of differentiated regional policy priorities for each functional type of territory is proposed, taking into account the requirements of the European Union cohesion policy.

Key words: *regional development, post-war recovery, functional types of territories, cohesion policy, territorial communities.*

Відомості про авторів / Information about the authors

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.

Анастасія Обелець, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nasttiia.o19@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0008-9897-3447.

Anastasiia Obelets, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nasttiia.o19@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0008-9897-3447.

© А. Шульга, А. Обелець
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.05

Дмитро Місюрьов

АДМІНІСТРАТИВНА ДИСКРЕЦІЯ ТА ПЕРЕДБАЧУВАНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА: ВІД ОБМЕЖЕННЯ ДО КАЛІБРУВАННЯ

У тезах обґрунтовано, що передбачуваність взаємодії інвестора з державою залежить не лише від змісту норм, а й від того, як розподілено простір розсуду посадових осіб під час їх застосування. На основі теорій державної спроможності показано, що дискреція є неминучою складовою публічного управління, а поширена рекомендація «зменшувати дискрецію» без урахування типу рішення й спроможності інституції може породжувати формалізм, зростання трансакційних витрат та імітацію реформ. Запропоновано розрізняти в інвестиційному процесі стандартизовані, оцінні та нестандартні рішення і застосовувати до кожного типу окремий режим: правила, обмежений підзвітний розсуд або делеговану компетенцію автономної інституції. Положення проілюстровано на прикладі режиму спеціальних інвестиційних договорів, законодавства про адміністративну процедуру, публічно-приватне партнерство та компенсацію воєнних ризиків.

Ключові слова: *адміністративна дискреція, передбачуваність, підзвітність, інституційна спроможність, інвестиційний клімат, спеціальний інвестиційний договір, публічне управління.*

Рішення інвестора про вхід на ринок і розширення діяльності ґрунтується не лише на ринкових чинниках, а й на очікуваннях щодо поведінки держави: чи залишаться правила незмінними протягом строку окупності проєкту, за якими критеріями та в які строки ухвалюватимуться рішення про дозволи, державну підтримку й доступ до інфраструктури. Саме передбачуваність перетворює формальну можливість на інвестиційне рішення. Її протилежністю є непрозора адміністративна дискреція – простір розсуду посадових осіб, у межах якого результат звернення залежить від суб'єктивної оцінки, а не від наперед відомого правила.

Для України ця проблема має особливу вагу. Індекс інвестиційної привабливості Європейської Бізнес Асоціації становив 2,49 бала з п'яти у 2024 р. і 2,70 бала у 2025 р. і за весь період спостережень не досяг позитивної зони [1]. За Індексом сприйняття корупції 2025 р. Україна отримала 36 балів зі 100 і посіла 104 місце зі 180 країн [2]. У попередніх дослідженнях автора показано, що часті зміни податкового, земельного й митного законодавства без чіткої стратегії знижували передбачуваність бізнес-процесів [3], іноземні інвестори відчувають невпевненість через часті зміни векторів податкового адміністрування та подвійне тлумачення правових норм [4], а регуляторна передбачуваність залишається слабкою ланкою вітчизняної системи супроводу інвесторів [5].

Найпоширеніша відповідь на цю проблему – вимога «зменшувати дискрецію»: вичерпні підстави відмови, стандартизовані документи, обов'язкове мотивування рішень. Вона слушна, але неповна. Метою тез є обґрунтування тези про те, що для інвестиційного середовища важливе не стільки механічне обмеження розсуду, скільки його калібрування залежно від типу рішення та спроможності інституції, яка його ухвалює.

М. Манн розрізняє «деспотичну» силу держави – здатність еліти діяти без інституціоналізованих переговорів із групами громадянського суспільства – та «інфраструктурну» силу, тобто здатність реально проникати в суспільство й логістично реалізовувати політичні рішення на всій території. Держави капіталістичних демократій він характеризує як «деспотично слабкі», але «інфраструктурно сильні» [6]. Для інвестора це влучна формула: йому потрібна держава, яка не може свавільно змінювати правила, але здатна швидко й точно виконувати власні рішення. Непрозора дискреція є проявом саме деспотичної, а не інфраструктурної сили.

Водночас повністю усунути розсуд неможливо. Ф. Фукуяма нагадує, що конституційне правління та верховенство права запроваджувалися саме для обмеження дискреції, проте ефективне врядування потребує дискреції, яка тією чи іншою мірою існує майже на всіх рівнях публічного адміністрування. Обсяг розсуду, який організація делегує підрозділу чи посадовій особі, автор відносить до найважливіших рішень інституційного дизайну, а ступінь обмежень, на його думку, має залежати від ризику, який дискреція створює для цілей організації. Для країн, де політична система не створює достатнього тиску на обмеження розсуду

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

бюрократії, поширення формальних правил стримує корупцію, навіть якщо збільшує трансакційні витрати; проте загальної теорії «правильного» рівня дискреції не існує, і той самий її обсяг може бути функціональним в одних умовах і шкідливим в інших [7].

У пізнішій праці Ф. Фукуяма розглядає якість врядування як результат взаємодії спроможності й автономії. Якщо агенція укомплектована некомпетентними й корисливими призначенцями, її дискрецію доцільно обмежувати чіткими правилами; саме тому, як зазначає автор, Р. Клітгаард запропонував формулу «корупція = дискреція – підзвітність». Бюрократії, що лежать по різні боки оптимальної межі, страждають або від надмірних правил, або від надмірного розсуду, а в державі з високою спроможністю бажано мати більше, а не менше дискреції. Показовий приклад Індії: агенція з аукціонів радіочастот потребує значно суворіших правил, тоді як міському водоканалу Гайдарабада, навпаки, потрібно звільнитися від множинних і суперечливих політичних мандатів [8]. Отже, навіть у межах однієї країни різні органи можуть потребувати протилежних кроків.

Розвиток цього підходу дає концепція М. Ендрюса, Л. Причетта та М. Вулкока, які називають дискреційними ті послуги, надання яких вимагає від виконавців рішень на основі важливої для успіху, але принципово неповної й нечітко визначеної інформації, через що їх неможливо механізувати. Завдання, що поєднують таку дискреційність із великою кількістю транзакцій, автори називають «інтенсивними щодо впровадження», оскільки вони потребують великих організацій, працівники яких виконують складні дії; до них належить і покладення обов'язків через регулювання, де виконавцям доводиться долати опір адресатів, зокрема спроби підкупу [9].

Інвестиційний процес складається з рішень різної природи. Частина з них піддається повній стандартизації: прийом заявки, перевірка комплектності документів, реєстраційні дії, нарахування компенсацій за наперед визначеними умовами. Інша частина вимагає оцінювання: добір проєктів для державної підтримки, визначення обсягу стимулів, вибір приватного партнера. Окрему групу становлять нестандартні проблеми, що виникають у ході реалізації проєкту та не можуть бути передбачені нормативно. Застосування до всіх цих рішень однакового режиму «мінімальної дискреції» призводить або до надмірної формалізації там, де потрібна гнучкість, або до неконтрольованого розсуду там, де потрібні правила (табл. 1).

Таблиця 1.

Тип рішення в інвестиційному процесі та відповідний режим дискреції

Тип рішення	Приклади	Режим дискреції	Інструменти
Стандартизоване	Прийом заявки, перевірка документів, нарахування компенсації за визначеними умовами	Мінімальний: дія за правилом	Вичерпні вимоги, строки, цифрова платформа
Оцінне	Добір проєктів для підтримки, обсяг стимулів, вибір партнера	Обмежений і підзвітний	Публічні критерії, колегіальність, оприлюднення підстав, аудит
Нестандартне	Розв'язання проблем інвестора під час реалізації проєкту	Делегована компетенція	Автономна інституція, наглядова рада, звітність за результатами

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8; 9; 10]

Такий підхід узгоджується з висновками Звіту Світового банку про розвиток 2017 р. Політику часто проєктують так, щоб залишити менше простору для дискреції на етапі виконання: коли регулятор застосовує жорсткі правила, менше можливостей надати комусь незаслужену перевагу; але заміна регуляторного розсуду жорсткими правилами позбавляє регулятора можливості адаптуватися до змін і покладає на фірми надмірні витрати. Зменшення дискреції обмежує захоплення там, де посадовці орієнтовані лише на грошову винагороду, проте може підірвати внутрішню мотивацію в агенціях, де вона вже висока, а там, де розсуд на етапі виконання значний, дисциплінувати його можуть надійні механізми моніторингу та горизонтальної і вертикальної підзвітності [10]. Х. Ву, М. Рамеш і М. Хаулетт також застерігають, що організації, які надмірно обмежують відповідальність працівників за ухвалення рішень, підривають власну здатність виконувати функції [11].

Режим спеціальних інвестиційних договорів за Законом № 1116-IX [12] передбачає державну підтримку до 30 % суми інвестицій, а поріг входу в 2023 р. знижено з 20 до 12 млн євро. Проте станом на середину 2026 р. укладено лише чотири договори сукупною вартістю близько 240 млн євро. У попередній статті автора наголошено, що ефективність цього закону залежить від його фактичної реалізації та правозастосування [4].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Добір проєктів для державної підтримки за своєю природою є оцінним рішенням, близьким до промислової політики. Ф. Фукуяма зауважує, що така політика неминуче передбачає делегування великого обсягу розсуду, і в руках компетентної, некорумпованої технократичної бюрократії вона може бути дієвою, проте в «неправильних руках» здатна спрямовувати інвестиційні ресурси до політично наближених груп [7]. Тому розсуд у доборі проєктів усунути не можна, а надійні гарантії дає лише його підзвітність: публічні критерії, колегіальне ухвалення, оприлюднення мотивів рішення та подальший незалежний аудит.

Інший вид дискреції виникає під час нормотворення. Якщо практичне застосування закону залежить від підзаконних актів, строки ухвалення яких нічим не обмежені, розсуд фактично переходить від виконавця до нормотворця: норма існує, але від нього залежить, коли вона запрацює. Подібна ситуація стосується й нового Закону «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX, ухваленого 19.06.2025 і чинного з 31.10.2025 [13]: його результативність визначатиметься тим, наскільки чітко буде врегульовано відбір проєктів і партнерів. Ці приклади узгоджуються з порівнянням процедур супроводу інвесторів в Україні та ЄС: вітчизняна інституція супроводу має переважно консультативно-дорадчий статус та обмежену автономію, а законодавча база, попри наявність закону про підтримку великих проєктів, характеризується частими змінами й бюрократією [5].

Загальну рамку для обмеження розсуду створює Закон України «Про адміністративну процедуру» № 2073-IX від 17.02.2022, чинний з 15.12.2023 [14], який закріпив поняття дискреційного повноваження та межі його застосування. Водночас потребує уточнення, як ці загальні правила застосовуються до специфічних інвестиційних проваджень, де поєднуються стандартизовані й оцінні рішення. Приклад правильного вибору режиму – механізм часткової компенсації вартості знищеного майна та страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків, запроваджений постановою Кабінету Міністрів № 1541 від 28.11.2025 [15]: умови компенсації визначені нормативно, тобто рішення переважно належить до стандартизованого типу, що відповідає потребі бізнесу в регіонах підвищеного ризику в передбачуваності.

Принцип калібрування особливо важливий на рівні територіальних громад, де ухвалюється значна частина рішень, від яких залежить реалізація проєкту: щодо земельних ділянок, містобудівних умов, підключення до інфраструктури, комунального майна. Ф. Фукуяма підкреслює, що спроможність держави суттєво відрізняється за функціями, рівнями врядування та регіонами, а агреговані показники не помічають «острівців досконалості», які існують усередині державного апарату [8]. Б. Камерон і Б. Еванс, узагальнивши понад 300 публікацій про політичну спроможність, дійшли висновку, що дослідження зосереджені переважно на урядах західних країн, а емпіричних робіт про спроможність поза цим контекстом бракує; субнаціональні уряди при цьому розглядаються помітно рідше, ніж національні [16].

Для України це означає, що єдиний для всіх громад обсяг дискреції є неоптимальним. Громада з досвідченою командою, стратегією розвитку та підготовленими інвестиційними пропозиціями здатна відповідально використовувати ширшу компетенцію, тоді як для громади, де відповідні функції виконує один фахівець за сумісництвом, захистом інвестора стануть типові процедури, затверджені шаблони рішень і методична підтримка з боку держави або регіональної мережі агентства із залучення інвестицій. Такий підхід дозволяє не обмежувати сильні громади заради страхування від помилок слабких і водночас не залишати слабкі громади наодинці з невизначеністю. Перехід громади до ширшого режиму може залежати від підтвердженої спроможності: наявності профільного підрозділу, оприлюднених процедур, історії реалізованих проєктів.

Механічне нарощування правил несе власні ризики. М. Ендрюс, Л. Причетт і М. Вулкок наводять приклад закупівельних реформ: закони, що вимагають конкурентних торгів, запроваджуються для стримування корупції та дисциплінування виконавців, проте, на думку авторів, такі реформаторські ініціативи самі стали чинниками «пасток спроможності», оскільки обмежують локальні експерименти й водночас сприяють збереженню дисфункцій. Наслідком таких процесів автори називають «невиконані закони, нефінансовані агенції та невикористовувані процеси» [17]. Для інвестиційної політики це означає, що додатковий перелік заборон і погоджень може покращити формальні рейтинги відповідності, але не скоротити шлях інвестора від заявки до реалізації проєкту.

Тому критерієм успіху реформ має бути не кількість запроваджених обмежень, а скорочення фактичного розриву між заявкою та результатом: строків розгляду, кількості повторних погоджень, частки відмов без належного мотивування. Окремо слід враховувати роль зовнішніх якорів. Інструмент підтримки України (Ukraine Facility) обсягом до 50 млрд євро на 2024-2027 рр. [18] зв'язує фінансування з виконанням реформ, що підвищує вартість їх скасування. Однак і тут зберігається ризик, описаний у літературі про пастки спроможності: виконання умов за формою без зміни функції. Отже, зобов'язання доцільно формулювати через результати, а не лише через ухвалення актів.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Узагальнення наведених підходів дозволяє сформулювати принципи, за якими варто перебудовувати інвестиційні процедури. Перший – класифікація рішень: для кожної процедури визначити, до якого типу належить рішення, і лише після цього обирати режим регулювання. Другий – для стандартизованих рішень розсуд мінімізується: вичерпні вимоги, фіксовані строки, автоматизація через цифрові платформи, що зменшують безпосередній контакт інвестора з посадовцем. Третій – для оцінних рішень головним інструментом є не заборона розсуду, а нарощування підзвітності відповідно до формули Клітгаарда: публічні критерії, колегіальність, оприлюднення мотивів і результатів, незалежний аудит. Четвертий – нестандартні проблеми інвестора доцільно передавати автономній інституції супроводу з чітким мандатом і наглядовою радою, яка є противагою розсуду: автономія без підзвітності лише переносить дискрецію на інший рівень. П'ятий – динамічність: у міру зростання професійності та спроможності інституції простір делегованої компетенції може розширюватися, а в разі виявлення зловживань – звужуватися, що відповідає логіці «траєкторій реформ», описаній Ф. Фукуямою.

Калібрування неможливе без вимірювання. Рейтинги сприйняття, на кшталт індексу EBA чи CPI, фіксують наслідок, але не показують, яка саме процедура його спричиняє. Тому доцільно доповнити їх показниками, що безпосередньо описують передбачуваність: розкид фактичних строків розгляду однотипних заяв, частку рішень з оприлюдненим мотивуванням, частку відмов, скасованих в адміністративному чи судовому порядку, кількість повторних погоджень на один проєкт. Ф. Фукуяма згадує спроби вимірювати поширення рішень на основі правил через кількість адміністративних позовів проти органів влади та частку справ, виграних позивачами [8]. Для інвестиційних процедур такі дані дозволяють відрізнити оцінне рішення, ухвалене за прозорими критеріями, від свавільного, а також своєчасно звужувати чи розширювати простір розсуду конкретної інституції.

По-перше, передбачуваність інвестиційного середовища визначається не лише змістом норм, а й тим, як розподілено простір розсуду під час їх застосування; інвесторові потрібна держава, «деспотично слабка», але «інфраструктурно сильна». По-друге, дискреція є неминучою, тому завданням публічного управління є не її усунення, а калібрування відповідно до типу рішення та спроможності інституції. По-третє, в інвестиційному процесі доцільно розрізняти стандартизовані, оцінні й нестандартні рішення та застосовувати до них різні режими: правило, обмежений підзвітний розсуд і делеговану компетенцію автономної інституції. По-четверте, обсяг делегованої компетенції має враховувати відмінності у спроможності між органами влади та громадами, а його зміни – спиратися на вимірювані показники передбачуваності. По-п'яте, українська практика показує, що проблеми передбачуваності виникають як через надмірний розсуд у доборі проєктів і нормотворенні, так і через ризик формалізму та імітації реформ, а тому їх вирішення потребує поєднання правил, підзвітності й розвитку спроможності інституцій.

References

1. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy [European Business Association. Investment Attractiveness Index of Ukraine]. (n.d.). *eba.com.ua*. Retrieved from: https://eba.com.ua/dosligenija/indeks-investytsijnoyi-pryvablyvosti/ [in Ukrainian].
2. Corruption Perceptions Index 2025. Berlin: Transparency International. (2026). *www.transparency.org*. Retrieved from: https://www.transparency.org/en/cpi/2025 [in English].
3. Misyuryov, D. (2025). Determinanty investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v konteksti hlobalnoi ekonomichnoi turbulentnosti [Determinants of 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://doi.org/10.34132/pard2025.27.08 [in Ukrainian].
4. Misyuryov, D. (2024). Porivnialnyi analiz chynnoho zakonodavstva Ukrainy ta zakonodavstva YeS shchodo zaluchennia investytsii [Comparative analysis of current legislation of Ukraine and EU legislation regarding attraction of investments]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 24, (pp. 422-445). Retrieved from: https://doi.org/10.34132/pard2024.24.05 [in Ukrainian].
5. Misyuryov, D. (2025). Porivniannia protsedur suprovodu investoriv u krainakh YeS i v Ukraini v umovakh modernizatsii derzhavnoho upravlinnia [Comparison of investor support procedures in EU countries and Ukraine in the context of public administration modernization]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 30, (pp. 1426-1447). Retrieved from: https://doi.org/10.34132/pard2025.30.15 [in Ukrainian].
6. Mann, M. (1984). The autonomous power of the state: Its origins, mechanisms and results. *European Journal of Sociology*, 25(2), (pp. 185-213) [in English].
7. Fukuyama, F. (2004). *State-building: Governance and world order in the 21st century*. Ithaca: Cornell University Press [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

8. Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Center for Global Development Working Paper*, No. 314. Retrieved from: https://www.cgdev.org/sites/default/files/1426906_file_Fukuyama_What_Is_Governance.pdf [in English].
9. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001 [in English].
10. World development report 2017: Governance and the law. (n.d.). (2017). *openknowledge.worldbank.org*. https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/85b1c626-91c8-5a31-a82b-e24bb4c981f0 [in English].
11. Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3-4), (pp. 165-171). Retrieved from: https://academic.oup.com/policyandsociety/article/34/3-4/165/6401373 [in English].
13. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu pidtrymku investytsiinykh proektiv iz znachnymy investytsiiamy 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/laws/show/1116-20 [in Ukrainian].
14. 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/laws/show/4510-20 [in Ukrainian].
15. Zakon Ukrainy Pro administratyvnu protseduru vid 17.02.2022 No. 2073-IX [Law of Ukraine On Administrative Procedure dated 17.02.2022 No. 2073-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 [in Ukrainian].
16. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia nadannia chastkovoi kompensatsii vartosti maina subiektiv hospodariuvannia, znyshchenoho chy poshkodzhenoho vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii, a takozh chastkovoi kompensatsii strakhovykh premii za dohovoramy strakhuvannia vid voiennykh ryzykiv vid 28.11.2025 No. 1541 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Certain Issues Regarding the Provision of Partial Compensation for the Cost of Property of Business Entities Destroyed or Damaged as a Result of Armed Aggression by the Russian Federation, as well as Partial Compensation for Insurance Premiums under War Risk Insurance Contracts No. 1541 dated November 28, 2025]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1541-2025-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
17. Cameron, B.T., & Evans, B. (2024). Policy capacity research: An overview and bibliography of the international literature, 1978 to 2023. *International Review of Public Policy*, 6(1), (pp. 110-141). Retrieved from: https://journals.openedition.org/irpp/4058. DOI: https://doi.org/10.4000/11whl.
18. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2012). Escaping capability traps through problem-driven iterative adaptation (PDIA). *Center for Global Development Working Paper*, No. 299. *www.cgdev.org*. Retrieved from: http://www.cgdev.org/content/publications/detail/1426292.
19. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. (2024). *eur-lex.europa.eu.* Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.05

Dmytro Misyuryov

ADMINISTRATIVE DISCRETION AND THE PREDICTABILITY OF THE INVESTMENT ENVIRONMENT: FROM CONSTRAINT TO CALIBRATION

The paper argues that the predictability of the investor-state relationship depends not only on the content of norms but also on how officials' room for discretion is allocated when those norms are applied. Drawing on theories of state capacity, it shows that discretion is an unavoidable part of public administration, and that the common advice to "reduce discretion", applied without regard to the type of decision and the capacity of the institution, may produce formalism, higher transaction costs and imitation of reform. It proposes distinguishing standardised, evaluative and non-standard decisions in the investment process and applying a separate regime to each: rules, bounded and accountable discretion, or delegated competence of an autonomous institution. The argument is illustrated with the special investment contract regime and legislation on administrative procedure, public-private partnership and war-risk compensation.

Key words: *administrative discretion, predictability, accountability, institutional capacity, investment climate, special investment contract, public administration.*

Відомості про автора / Information about the author

Дмитро Місюрьов, 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.

© Д. Місюрьов
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.06

Дмитро Слободянюк

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕДИЧНОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Тези представляють дослідження ключових проблем впровадження інформаційних технологій у медичному обслуговуванні ветеранів війни в Україні. Проаналізовано інфраструктурні, кадрові, технічні та безпекові бар'єри цифровізації охорони здоров'я. Обґрунтовано напрями їх подолання, зокрема розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової компетентності медичних працівників, забезпечення стабільності інформаційних систем, розширення можливостей телемедицини та посилення кібербезпеки. Визначено значення комплексної державної політики для формування доступної, стійкої та безпечної системи цифрового медичного супроводу ветеранів війни.

Ключові слова: *цифровізація охорони здоров'я, ветерани війни, інформаційні технології, телемедицина, цифрова компетентність, кібербезпека.*

Впровадження цифрових рішень у медичне обслуговування ветеранів війни в Україні вже забезпечує відчутні позитивні результати на рівні функціонування системи охорони здоров'я. Ключові інструменти, зокрема eHealth, електронні медичні картки, електронні рецепти та телемедицина, сприяють підвищенню доступності, безперервності та якості надання медичної допомоги. Практична реалізація цих технологій дозволяє оптимізувати управлінські та клінічні процеси, зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність використання ресурсів. Водночас формується єдиний цифровий простір медичного обслуговування, що забезпечує кращу координацію між різними рівнями медичної та соціальної підтримки ветеранів. Особливо важливим є те, що цифровізація сприяє посиленню пацієнтоорієнтованого підходу та підвищенню якості реабілітаційних послуг. У цілому це свідчить про поступовий перехід до сучасної, інтегрованої моделі медичного менеджменту, орієнтованої на потреби пацієнта та ефективність державної системи охорони здоров'я.

Та попри суттєвий прогрес у цифровізації системи охорони здоров'я України й активне впровадження електронних сервісів у медичне обслуговування ветеранів війни, практична реалізація інформаційних технологій залишається ускладненою низкою системних проблем. Вони мають інфраструктурний, організаційний, кадровий і безпековий характер та безпосередньо впливають на ефективність функціонування цифрової медицини.

Однією із ключових проблем є нерівномірний рівень розвитку цифрової інфраструктури між регіонами. У великих містах цифрові медичні сервіси (eHealth, телемедицина тощо) функціонують відносно стабільно, тоді як у сільській місцевості та прифронтових районах часто спостерігаються обмеження доступу до технічних ресурсів, комп'ютерного обладнання і стабільного інтернет-з'єднання. Це створює цифрову нерівність у доступі до медичних послуг, що є особливо критичним для ветеранів, які проживають у віддалених громадах. За даними Міністерства цифрової трансформації України, саме розвиток цифрової інфраструктури, її стійкість та постійна модернізація залишається одним із пріоритетів державної політики цифровізації [1].

Другою суттєвою проблемою є недостатній рівень цифрової компетентності медичного персоналу. Частина лікарів, особливо у закладах первинної ланки та районних лікарнях, не має достатнього досвіду роботи з електронними медичними інформаційними системами. Це призводить до уповільнення процесів документообігу, помилок при внесенні даних та часткового дублювання паперових і електронних записів. За даними звітів eHealth, адаптація персоналу до нових цифрових інструментів залишається одним із ключових викликів реформи охорони здоров'я [3].

Третьою проблемою виступає технічна нестабільність та функціональні збої цифрових систем. Попри загальну масштабованість системи eHealth, у практичній діяльності медичних закладів періодично виникають труднощі, пов'язані з навантаженням на сервери, оновленням програмного забезпечення або інтеграцією різних медичних інформаційних систем. Це може тимчасово ускладнювати доступ до електронних медичних карток,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

рецептів або направлень, що впливає на безперервність надання медичної допомоги.

Четвертою проблемою є обмежений доступ до високошвидкісного інтернету, який є критично необхідним для функціонування телемедицини, електронних консультацій та обміну медичними даними. За даними Міністерства охорони здоров'я України, розвиток телемедицини напряму залежить від якості цифрової інфраструктури та стабільності каналів зв'язку [4]. Безапеляційно є зрозумілим, що відсутність належного інтернет-покриття у віддалених регіонах суттєво обмежує можливості дистанційного медичного супроводу ветеранів війни.

Окремої уваги потребує питання кібербезпеки та захисту персональних медичних даних. Оскільки цифрові медичні системи обробляють чутливу інформацію про стан здоров'я пацієнтів, існують ризики несанкціонованого доступу, витоку або кібератак. Законодавство України, зокрема Закон «Про захист персональних даних», передбачає вимоги щодо конфіденційності та безпеки медичної інформації [2], однак практична реалізація цих норм потребує постійного технічного вдосконалення та інвестицій у кіберзахист.

Таким чином, незважаючи на значні досягнення у сфері цифровізації медичного обслуговування ветеранів війни, існуючі проблеми свідчать про необхідність подальшого комплексного розвитку цифрової інфраструктури вітчизняної сфери охорони здоров'я, підвищення рівня цифрової грамотності медичних працівників, забезпечення стабільності інформаційних систем та посилення заходів кібербезпеки. Вважаємо, що лише за умови системного вирішення цих питань можливо досягти повноцінної ефективності цифрової трансформації медичної сфери.

Насамперед, вирішення проблеми нерівномірності цифрової інфраструктури має ґрунтуватися на реалізації державної політики інфраструктурної рівності доступу до медичних цифрових сервісів. Йдеться про системне розширення широкосмугового інтернет-покриття, особливо у сільських і прифронтових територіях, шляхом державно-приватного партнерства та цільових інвестиційних програм. Доцільним є також запровадження механізмів «цифрових медичних субвенцій» для громад, що дозволить забезпечити заклади охорони здоров'я необхідним обладнанням і стабільним доступом до мережі. У стратегічній перспективі це сприятиме усуненню цифрової нерівності як системного бар'єра доступу ветеранів війни до медичних послуг.

Іншим ключовим способом є підвищення рівня цифрової компетентності медичних працівників. У цьому контексті ефективним інструментом виступає запровадження обов'язкових програм безперервного професійного розвитку у сфері медичних інформаційних систем, електронного документообігу та телемедицини. Важливим є також інституціоналізація цифрової грамотності як складової професійного стандарту медичного працівника. Практично це може реалізовуватися через створення освітніх програм на базі медичних університетів, тренінгових центрів та цифрових платформ симуляційного навчання, що дозволить забезпечити адаптацію персоналу до цифрового середовища без зниження якості медичних послуг.

Щодо технічної нестабільності інформаційних систем, пріоритетним є впровадження архітектури резервування та масштабованих хмарних рішень для медичних інформаційних систем. Це передбачає дублювання критично важливих даних, використання розподілених серверних потужностей та регулярне тестування систем на стійкість до різних навантажень. Окремого значення набуває стандартизація й уніфікація медичних цифрових платформ, що дозволить мінімізувати проблеми інтеграції різних систем і забезпечити безперервність доступу до електронних медичних записів.

У контексті розвитку телемедицини й усунення обмежень доступу до високошвидкісного інтернету, доцільним є формування спеціальних державних програм цифрової інклюзії у сфері охорони здоров'я. Вони мають передбачати не лише розвиток мережевої інфраструктури, але й оснащення медичних закладів автономними каналами зв'язку резервного типу. Це дозволить забезпечити безперервність надання медичної допомоги навіть у кризових умовах, що безпосередньо актуально у наш час, коли понад чотири роки триває повномасштабна війна.

Особливої уваги потребує посилення кібербезпеки медичних інформаційних систем. У цьому контексті необхідним є впровадження багаторівневих систем захисту даних, включаючи шифрування медичної інформації, багатофакторну автентифікацію користувачів та постійний моніторинг кіберзагроз у режимі реального часу. Важливим є також розвиток спеціалізованих підрозділів кіберзахисту в структурі закладів охорони здоров'я та регулярне проведення аудитів інформаційної безпеки. Додатково, на наш погляд, варто удосконалити нормативно-правове регулювання у сфері захисту персональних даних з урахуванням специфіки медичної інформації та підвищених ризиків її обробки.

Отже, у результаті дослідження порушеного питання можна констатувати, що ефективне вирішення проблем впровадження інформаційних технологій у медичному обслуговуванні ветеранів війни можливе лише за умови реалізації системної державної політики цифрової трансформації, що поєднує інфраструктурні, освітні, технологічні та безпекові компоненти. Комплексність такого підходу є визначальною передумовою формування стійкої, доступної та безпечної цифрової системи медичного менеджменту в Україні.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

References

1. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii: 10 milioniv yevro vid YeS na tsyfrovu transformatsiiu, yak zminiatsia derzhavni posluhy [The Ministry of Digital Transformation: EUR 10 million from the EU for digital transformation and how public services will change]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/en/news/mintsyfry-10-mln-vid-ies-na-tsyfrovu-transformatsiiu-iak-zminiatsia-derzhavni-servisy [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro zakhyst personalnykh danykh vid 1 chervnia 2010 r. No. 2297-VI [Law of Ukraine on Personal Data Protection dated June 1, 2010, No. 2297-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text [in Ukrainian].
3. Ramka tsyfrovoi kompetentnosti pratsivnyka okhorony zdorovia Ukrainy [Digital Competence Framework for Healthcare Workers in Ukraine]. (n.d.). *moz.gov.ua*. Retrieved from: https://moz.gov.ua/uk/ramka-cifrovih-kompetentnostej-pracivnika-ohoroni-zdorov-ya [in Ukrainian].
4. Tryvaie rozvytok telemedytsyny v Ukraini: vzhe provedeno sotni dystantsiinykh konsultatsii [Telemedicine continues to develop in Ukraine: hundreds of remote consultations have already been conducted]. (n.d.). *moz.gov.ua*. Retrieved from: https://moz.gov.ua/uk/trivaye-rozvitok-telemedicini-v-ukrayini-vzhe-provedeno-sotni-distancijnih-konsultacij [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.06

Dmytro Slobodianiuk

CHALLENGES IN IMPLEMENTING INFORMATION TECHNOLOGIES IN MEDICAL CARE FOR WAR VETERANS AND WAYS TO ADDRESS THEM

The theses presents a study of key challenges regarding the implementation of information technologies in medical care for war veterans in Ukraine. It analyzes infrastructural, personnel, technical, and security barriers to the digitalization of healthcare. Strategies for overcoming these obstacles are substantiated, specifically focusing on developing digital infrastructure, enhancing the digital competence of medical professionals, ensuring the stability of information systems, expanding telemedicine capabilities, and strengthening cybersecurity. The importance of a comprehensive state policy in establishing an accessible, resilient, and secure system of digital medical support for war veterans is highlighted.

***Key words**: healthcare digitalization, war veterans, information technologies, telemedicine, digital competence, cybersecurity.*

Відомості про авторів / Information about the authors

Дмитро Слободянюк, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: slobodyanyuk.dmitry@gmail.com, 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.

© Д. Слободянюк
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.07

Євген Берладинюк

КІБЕРСТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ЯК ЧИННИК ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У тезах розглянуто проблему кіберстійкості державних інформаційних ресурсів у процесі цифровізації державного управління в умовах війни. На основі аналізу українського законодавства та міжнародних документів розкрито взаємозв'язок захищеності даних, відповідальності за управління ризиками та безперервності виконання державних функцій. Обґрунтовано, що поновлення доступу до інформаційної системи потребує перевірки цілісності відновлених даних і можливості їх правомірного використання. Запропоновано оцінювати кіберстійкість через тривалість переривання критичних функцій, підтверджену придатність відновленої інформації та усунення причин повторних порушень. Визначено значення міжвідомчої координації й збереження відповідальності державного замовника під час залучення зовнішніх постачальників цифрових послуг.

Ключові слова: *державне управління, цифровізація, державна безпека, кіберстійкість, державні інформаційні ресурси, управління ризиками, воєнний стан.*

Цифровізація державного управління посилює залежність органів влади від надійності інформаційних ресурсів, електронної взаємодії та цифрової інфраструктури. В умовах війни порушення доступності реєстрів, спотворення або втрата даних безпосередньо впливають на обґрунтованість управлінських рішень, розподіл ресурсів і виконання державою критично важливих функцій. З огляду на це кіберстійкість державних інформаційних ресурсів доцільно розглядати як складову державної безпеки, що визначається здатністю систем публічного управління зберігати керованість і відновлювати функціональну спроможність після кіберінцидентів [1]. Її забезпечення потребує не лише технічного відновлення систем, а й збереження достовірності даних, простежуваності змін, результатів виконаних операцій та функціональних зв'язків між суб'єктами публічного управління.

У рекомендаціях NIST SP 800-160, том 2, редакція 1, кіберстійкість визначається через здатність передбачати несприятливі впливи, протистояти їм, відновлювати функціонування та адаптуватися до змін [2]. У державному управлінні відповідні властивості виявляються у спроможності органів влади продовжувати виконання повноважень за умов збереження доступності, цілісності та достовірності даних. Кіберстійкість державних інформаційних ресурсів характеризує здатність підтримувати або відновлювати їх функціональну придатність під час і після кіберінцидентів завдяки поєднанню організаційних і технологічних засобів захисту. Водночас відсутність зареєстрованих атак не може розглядатися як достатнє свідчення кіберстійкості, оскільки залежить від ефективності виявлення, фіксації та обліку порушень.

Нормативну основу управлінського аналізу становить Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». Пункти 1 і 2 частини третьої статті 8 передбачають адаптацію державної політики з урахуванням ризиків, а також регулювання на основі ризик-орієнтованого підходу та чіткого розподілу ролей і відповідальності [3]. Реалізація положень закону в окремому органі влади потребує узгодження повноважень керівництва, власника інформаційного ресурсу й суб'єкта технічного адміністрування. Рішення щодо допустимого переривання роботи, пріоритетності відновлення та фінансування захисту впливають на виконання публічних завдань. Тому управління відповідними ризиками потребує участі посадових осіб, уповноважених визначати пріоритети діяльності установи.

Рамкова програма кібербезпеки Національного інституту стандартів і технологій США версії 2.0 визначає функцію управління через формування стратегії управління кіберризиками, політик, розподіл ролей, повноважень і механізмів нагляду [4]. В управлінні державними інформаційними ресурсами відповідні положення доцільно поєднувати з національними правовими вимогами та завданнями конкретної установи. Залежність критично важливих функцій від окремих інформаційних ресурсів потребує врахування рівня їх захищеності під час планування діяльності, організації закупівель і зміни управлінських процедур.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Відповідальність керівництва охоплює оцінювання прийнятного рівня ризику, обґрунтування управлінських рішень та контроль реалізації заходів, спрямованих на зниження ймовірності та наслідків кіберінцидентів.

Вихідною умовою забезпечення кіберстійкості є встановлення зв'язків між інформаційними ресурсами та функціями, які вони підтримують. Одна інформаційна система може обслуговувати кілька управлінських процесів із різними наслідками переривання. Водночас виконання однієї функції може потребувати даних із декількох реєстрів і зовнішніх сервісів. Пріоритет захисту доцільно визначати за наслідками втрати можливості виконувати повноваження та тривалістю допустимої перерви. Однакові вимоги до всіх ресурсів без урахування їх функціонального значення ускладнюють розподіл обмеженого фінансування. Оцінювання має охоплювати також залежності, порушення яких здатне зупинити декілька органів влади одночасно, навіть якщо власні системи кожного органу залишаються працездатними.

Міжвідомча координація набуває особливого значення за поширення наслідків кіберінциденту через обмін даними. Стаття 9 зазначеного закону визначає повноваження Держспецзв'язку та Служби безпеки України щодо вимог про оперативне реагування, а стаття 9-1 регулює національну систему обміну інформацією про кіберінциденти, кібератаки й кіберзагрози [3]. На рівні управлінських відносин важливо своєчасно встановлювати, які рішення залежать від скомпрометованої інформації та хто уповноважений обмежити її використання. Передача технічного повідомлення потребує супроводу відомостями про можливі наслідки для суміжних установ. Узгодження реакції знижує ризик продовження оброблення недостовірних даних після локалізації порушення у первинній системі.

Залучення хмарної інфраструктури порушує питання про співвідношення географічного розміщення даних і відповідальності за їх захищеність. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1500 регулює розміщення державних інформаційних ресурсів і резервних копій за межами України в установлених нею межах; порядок передачі не поширюється на ресурси, які містять службову інформацію або державну таємницю. Порядок укладення договорів зберігає відповідальність замовника за цілісність і конфіденційність ресурсів під час їх переміщення [5]. Отже, залучення зовнішнього постачальника потребує організаційної спроможності державного замовника перевіряти умови збереження, доступу та відновлення інформації.

Зовнішня інфраструктура здатна зменшувати окремі ризики фізичного знищення даних, водночас утворюючи залежність від постачальника, каналів зв'язку та договірних умов. Наявність кількох копій не гарантує незалежності шляхів відновлення, якщо доступ до них спирається на спільний обліковий запис або єдиний засіб автентифікації. З позиції державної безпеки має значення спроможність зберігати контроль над інформацією під час зміни постачальника чи порушення його роботи. Оцінка залежностей потребує врахування можливості повернення даних, їх сумісності та тривалості переходу. Поєднання кіберзагроз із перебоями електроживлення і зв'язку також вимагає розрізняти причини порушень, оскільки способи їх усунення можуть відрізнятися.

Проблема відновлення охоплює підтвердження цілісності даних і збереження послідовності управлінських дій. Після кіберінциденту поновлена система може містити копію, сформовану до завершення окремих процедур, або відомості, достовірність яких ще не встановлена. Використання неперевіреної інформації створює ризик повторних рішень, втрати документального підтвердження чи необґрунтованого обмеження прав. Управлінська готовність до відновлення передбачає визначення порядку перевірки відомостей і продовження незавершених процедур. Окремої уваги потребує усунення причин компрометації перед поверненням до звичайного режиму роботи. Інакше швидке поновлення доступу може відтворити умови наступного порушення та збільшити сумарну тривалість втрати функції.

Здатність до своєчасного реагування залежить від перетворення інформації про загрозу на обґрунтоване управлінське рішення. Велика кількість повідомлень систем моніторингу за відсутності визначених відповідальних осіб може ускладнювати встановлення пріоритетності реагування. Для державного органу суттєвими є наслідки інциденту для виконання повноважень, можливість його поширення та достовірність первинної оцінки. Рішення про тимчасове обмеження доступу потребує співвіднесення ризику використання скомпрометованих даних із наслідками перерви у роботі. Підготовленість керівництва полягає у спроможності ухвалити відповідне рішення на основі неповної інформації, документувати його підстави та переглянути після уточнення обставин. Наявність технічного засобу виявлення не усуває потреби в організаційній підготовці.

Перевірка готовності до порушень має відображати взаємозалежність управлінських процесів. Випробування відновлення окремої бази даних підтверджує певну технологічну можливість, проте виконання повноважень може залишатися заблокованим через недоступність суміжного реєстру або відсутність уповноваженого працівника. Тому предметом спільної перевірки доцільно обирати завершення критичної функції в умовах обмеженої доступності інформації. Отримані результати дозволяють встановити, де переривання пов'язане з технічним порушенням, а де з невизначеністю повноважень чи взаємодії. Відповідні перевірки мають проводитися без порушення реальних процедур і режиму захисту даних. Їх науково-практичне

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

значення полягає у виявленні розриву між задекларованою готовністю та можливістю досягти управлінського результату.

Кадрова складова кіберстійкості пов'язана з розподілом компетенцій між керівниками, адміністраторами та працівниками, які використовують державні дані. Навчання має відповідати ролі працівника та рішенням, які він уповноважений приймати. Для користувача важливе розпізнавання підозрілої діяльності й належне повідомлення, для адміністратора перевірка стану ресурсів, для керівника оцінювання впливу на функції установи. Надмірна концентрація знань і прав доступу в однієї особи утворює додаткову залежність. Заміщення працівника потребує збереження інституційних знань і правомірного надання доступу. Оцінка підготовленості має враховувати здатність діяти у визначеній ролі та взаємодіяти з іншими учасниками реагування, зокрема за зміни складу персоналу.

Порівняльний орієнтир для організації відповідальності містять статті 20 і 21 Директиви ЄС 2022/2555 (NIS2): вони пов'язують нагляд керівних органів із управлінням кіберризиками та заходами безперервності, відновлення й безпеки постачання [6]. Для України положення директиви становлять матеріал для адаптації національних підходів. Застосування орієнтира потребує врахування сфери дії NIS2, її винятків щодо окремих видів діяльності у сферах національної безпеки й оборони та українського законодавства. Управлінська цінність порівняння полягає у взаємозв'язку повноважень керівництва, достатності організаційних заходів і перевірки результатів. Нормативне зближення має супроводжуватися спроможністю органів влади виконувати встановлені вимоги за доступних ресурсів.

Фінансування кіберстійкості потребує врахування повного періоду використання інформаційного ресурсу. Закупівля засобу захисту створює подальші витрати на супровід, оновлення, підготовку персоналу та відновлення після порушень. За обмежених бюджетних можливостей обґрунтування пріоритету має спиратися на наслідки втрати державної функції та можливість зниження ризику. Перерва у виконанні повноважень може спричинити витрати для громадян і суміжних установ, які не відображаються у бюджеті власника системи. Тому оцінювання доцільно проводити з урахуванням міжвідомчих і суспільних наслідків. Удосконалення фінансового механізму передбачає узгодження одноразових інвестицій із ресурсами для підтримання спроможності протягом використання системи.

Оцінювання результативності потребує показників, пов'язаних із виконанням державних функцій. Доцільно аналізувати тривалість їх переривання, можливість завершення процедур після відновлення та частку відновлених відомостей, цілісність яких підтверджено. Кількість виявлених інцидентів необхідно тлумачити з урахуванням змін у системі моніторингу й інтенсивності загроз. Зростання показника може свідчити про поліпшення виявлення, тоді як зменшення не обов'язково означає зниження ризику. Порівняння установ потребує врахування складності функцій і залежностей. Запропоновані критерії вимагають подальшої емпіричної перевірки та визначення доступних джерел даних; їх використання без урахування контексту здатне спотворити оцінку управлінської спроможності.

Організація доступу до державних інформаційних ресурсів має забезпечувати одночасно їх захищеність і правомірність використання інформації. Тимчасове обмеження доступу впливає на виконання управлінських процедур, тому потребує належного обґрунтування, фіксації підстав і визначення умов відновлення роботи ресурсу. Поновлення доступу повинно враховувати актуальний розподіл повноважень працівників, оскільки збереження неактуальних або резервних облікових записів створює ризик неконтрольованого доступу до державних даних. З позицій державної безпеки особливого значення набувають достовірність походження інформації, законність операцій із нею та контрольованість доступу на всіх етапах відновлення. Інформація про порушення, наслідки інциденту та стан відновлення має передаватися уповноваженим суб'єктам відповідно до їх компетенції та встановленого режиму доступу.

Отже, кіберстійкість державних інформаційних ресурсів підтримує державну безпеку через збереження інформаційних підстав для виконання повноважень під час війни. Результативність цифровізації залежить від узгодження управління ризиками, відповідальності учасників і готовності до відновлення. Обґрунтовано потребу оцінювати поновлення роботи ресурсу разом із придатністю відновлених даних для правомірного завершення управлінських процедур. Напрям удосконалення полягає у поєднанні пріоритетності критичних функцій із перевіркою залежностей, спільною підготовкою до інцидентів та усуненням причин повторних порушень. Подальше дослідження має встановити зв'язок між організацією відповідальності й тривалістю переривання функцій, а також перевірити запропоновані критерії на матеріалах окремих державних інформаційних ресурсів.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

References

1. Berladinyuk, Ye.V. (2026). Mekhanizmy zabezpechennia tsyfrovoi bezpeky u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy pid chas voiennykh ta kryzovykh vyklykiv [Mechanisms for ensuring digital security in the public administration system of Ukraine during military and crisis challenges]. *Ekonomichna paradyhma – Economic Paradigm*, 5(109), (pp. 366-374). DOI: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-35 [in Ukrainian].
2. Ross, R., Pillitteri, V., Graubart, R., Bodeau, D., & McQuaid, R. (2021). *Developing Cyber-Resilient Systems: A Systems Security Engineering Approach.* (Vol. 2, Rev. 1). Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology. Retrieved from: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.800-160v2r1.pdf. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-160v2r1 [in English].
3. Zakon Ukrainy Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy vid 05.10.2017 No. 2163-VIII (zi zminamy) [Law of Ukraine On the basic principles of ensuring cybersecurity of Ukraine dated 5 October 2017 No. 2163-VIII, as amended]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text [in Ukrainian].
4. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. (n.d.). (2024). *nvlpubs.nist.gov*. Retrieved from: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29 [in English].
5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia zabezpechennia funktsionuvannia derzhavnykh informatsiinykh resursiv: vid 30.12.2022 No. 1500 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Certain issues of ensuring the functioning of government information resources dated 30 December 2022 No. 1500]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1500-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
6. Directive (EU) 2022/2555 of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive). (2022). *eur-lex.europa.eu.* Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.07

Yevhen Berladinyuk

CYBER RESILIENCE OF GOVERNMENT INFORMATION RESOURCES AS A FACTOR IN STATE SECURITY DURING WAR

This theses examines the issue of cyber resilience regarding state information resources during the digitalization of public administration amidst the war. Based on an analysis of Ukrainian legislation and international documents, it explores the interrelationship between data security, risk management accountability, and the continuity of government functions. It argues that restoring access to an information system requires verifying the integrity of the recovered data and ensuring its lawful use. The paper proposes assessing cyber resilience based on the duration of critical function disruptions, the verified usability of recovered information, and the remediation of root causes behind recurring breaches. It also highlights the importance of interagency coordination and the retention of accountability by the public sector client when engaging external digital service providers.

Key words: *public administration, digitalisation, state security, cyber resilience, government information resources, risk management, martial law.*

Відомості про автора / Information about the author

Євген Берладинюк, аспірант Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. E-mail: yevhen.berladyniuk@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-5339-4792.

Yevhen Berladinyuk, PhD-student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. E-mail: yevhen.berladyniuk@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-5339-4792.

© Є. Берладинюк
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.08

Віктор Сердинський

ПРАВОВА ВИЗНАЧЕНІСТЬ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У тезах розглядається проблема правової визначеності повноважень органів влади під час реалізації євроінтеграційної політики України в умовах війни. На основі аналізу Конституції України, законодавства про воєнний стан, документів Європейської комісії та стандартів Ради Європи обґрунтовується необхідність узгодження тимчасових управлінських повноважень із довгостроковими зобов'язаннями щодо вступу до ЄС. Визначаються суперечності між прискоренням ухвалення рішень і збереженням передбачуваності їх правових наслідків. Розкривається значення розмежування компетенції державних органів і місцевого самоврядування, контролю за використанням спеціальних повноважень та організаційної наступності реформ. Пропонується оцінювати правову визначеність через відповідність завдання компетенції виконавця, можливість перевірки рішення та врегульованість переходу від тимчасового до звичайного порядку управління.

Ключові слова: *державна політика, європейська інтеграція, воєнний стан, правова визначеність, владні повноваження, організаційно-правове забезпечення.*

Реалізація державної політики європейської інтеграції України під час війни відбувається за одночасної дії звичайних і спеціальних правил організації влади. Протидія збройній агресії зумовлює необхідність оперативного ухвалення управлінських рішень, тоді як підготовка України до членства в Європейському Союзі передбачає системне оновлення законодавства, інституційних механізмів та адміністративних процедур. Розширення повноважень органів публічної влади в умовах воєнних загроз трансформує розподіл управлінських функцій, механізми контролю та межі відповідальності суб'єктів, залучених до реалізації євроінтеграційних реформ.

Організаційно-правова проблема виникає, коли зміст євроінтеграційного завдання узгоджено, проте залишаються невизначеними межі компетенції органу, умови застосування спеціальної процедури або порядок продовження роботи після зміни правового режиму. За відповідних обставин своєчасне прийняття акта ще не забезпечує передбачуваності його виконання.

Конституційні вимоги встановлюють вихідні межі управлінської адаптації. Стаття 19 Конституції України пов'язує діяльність владних органів із законною підставою, визначеною компетенцією та передбаченим способом дії. Стаття 64 дозволяє окремі обмеження прав під час воєнного стану зі встановленням строку їх дії, водночас визначає права, які обмеженню не підлягають [1]. Звідси випливає потреба розрізняти зміну умов виконання повноваження та появу нового повноваження. Організаційна доцільність прискорення реформи потребує перевірки її юридичної підстави. Якщо закон закріплює ухвалення рішення за конкретним суб'єктом, домовленість між виконавцями або включення заходу до урядового плану не замінює належної процедури зміни компетенції.

Зміст правової визначеності розкриває оновлене «Мірило правовладдя» Венеційської комісії (The Updated Rule of Law Checklist), ухвалене у грудні 2025 р. Документ пов'язує визначеність із доступністю та передбачуваністю права, його стабільністю й узгодженістю. Для спеціальних повноважень у надзвичайних обставинах передбачаються орієнтири необхідності, пропорційності, обмеженості застосування та дієвого контролю (2, розд. II.A.7, II.B). У сфері євроінтеграційної політики зазначені орієнтири дозволяють оцінювати юридичну якість управлінських змін. Виконавець реформи має розуміти зміст свого повноваження, адресат рішення – передбачати наслідки його застосування, а орган контролю – встановлювати відповідність дії закону. Невизначені формулювання ускладнюють усі названі відносини та збільшують залежність результату від ситуативного тлумачення.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає військові адміністрації як тимчасові державні органи та встановлює особливості їх діяльності. Частина сьома статті 4 розмежовує спрямування і контроль за діяльністю обласних військових адміністрацій з питань оборони та здійснення заходів воєнного

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

стану й з інших питань [3]. Відповідне розмежування має значення для реформ, які реалізуються на територіальному рівні. Належність органу до системи військових адміністрацій потребує з'ясування правової природи конкретного рішення. Завдання щодо організації адміністративних послуг або відновлення роботи установ можуть поєднуватися з безпековими заходами, проте порядок їх виконання має визначатися з урахуванням установленої законом компетенції.

Для державної політики європейської інтеграції особливого значення набуває співвідношення повноваження та доручення щодо його реалізації. Повноваження встановлює юридично допустимі дії органу, тоді як доручення конкретизує управлінське завдання. Змішування відповідних рівнів створює ризик покладення на виконавця обов'язку, для виконання якого бракує необхідної компетенції. Якщо реформа передбачає зміни, що потребують законодавчого врегулювання, рішення виконавчого органу має залишатися в межах установлених законом можливостей. Прискорення підготовки документів доцільно забезпечувати належною організацією роботи та своєчасним розглядом пропозицій. Підміна юридичних підстав оперативною домовленістю ускладнює наступне застосування норм, оскільки виконавці й адресати отримують різні уявлення про обов'язковість прийнятого рішення.

Окрему суперечність формує співвідношення процедурних спрощень воєнного часу з вимогами до відкритості державного управління. Частина десята статті 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає для визначених органів винятки з окремих вимог щодо оприлюднення проєктів актів, а також із застосування названих у нормі законів [3]. Межі винятку визначаються його предметом і колом суб'єктів. В організаційному забезпеченні євроінтеграційних реформ доцільно зберігати документування мотивів рішення та можливість перевірки використаних повноважень. За відсутності належного обґрунтування складно встановити зв'язок між прийнятим заходом, воєнною потребою і завданням реформи. Формування практики мотивованих рішень підтримує передбачуваність управління навіть за скорочення окремих процедур.

Звіт Європейської комісії щодо України за 2025 р. конкретизує вимоги до організації реформ. Комісія наголошує на посиленні взаємодії виконавчої та законодавчої влади у євроінтеграційному процесі, оцінюванні наслідків законопроєктів і контролі за реалізацією законодавства [4]. Для досліджуваної проблеми важливим є взаємозв'язок підготовки норми та встановлення умов її застосування. Оцінювання проєкту акта має охоплювати організаційні наслідки зміни повноважень. Законодавче закріплення нової функції потребує визначення її виконавця та співвідношення з чинними функціями інших органів. Уряд і парламент виконують різні ролі в реформуванні; їх погоджена робота має забезпечувати завершеність правового регулювання та можливість перевірки практичних результатів.

Урядове повідомлення від 14 травня 2025 р. засвідчує схвалення дорожніх карт у сферах верховенства права, реформи державного управління та функціонування демократичних інституцій [5]. Поєднання зазначених напрямів дозволяє розглядати євроінтеграцію як взаємопов'язане оновлення правил і способів діяльності публічної влади. Дорожня карта встановлює послідовність реформ, однак її виконання потребує належного правового оформлення кожного заходу. Призначення відповідального виконавця має відповідати його компетенції, а зміна організаційної структури супроводжуватися врегулюванням передачі функцій. За відсутності відповідного узгодження програмне рішення залишається відокремленим від юридичних можливостей органу. Під час війни значення перевірки посилюється через використання тимчасових управлінських форм.

Узгодження реформ потребує розрізнення функцій координації та безпосереднього здійснення повноважень. Координаційний орган може організовувати підготовку спільної позиції, узгоджувати строки та розглядати розбіжності між виконавцями. Галузевий орган застосовує правові інструменти, віднесені до його компетенції. Учасники спільної роботи мають розуміти юридичні наслідки погодженого рішення й порядок його подальшого оформлення. Наприклад, підготовка узгодженої пропозиції щодо імплементації норми ЄС може завершуватися законопроєктом або зміною підзаконного акта залежно від предмета регулювання. Правова визначеність передбачає встановлення належної форми рішення ще на етапі планування. Вона також дозволяє відокремити відповідальність за організацію спільної роботи від відповідальності за прийняття та застосування конкретного акта.

На місцевому рівні проблема стосується співвідношення військового управління та місцевого самоврядування. Частина друга статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає можливість прийняття Верховною Радою України за поданням Президента України рішення про здійснення начальником військової адміністрації населеного пункту відповідних повноважень ради, її виконавчого комітету та голови [3]. Під час планування територіальних заходів євроінтеграційної політики необхідно враховувати конкретний правовий статус виконавця. Однакове найменування завдання для різних громад не означає однакової організації його виконання. Помилкове визначення уповноваженого суб'єкта створює ризик неналежного оформлення рішень щодо послуг, майна або місцевих програм і може ускладнювати продовження реформи.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

У Звіті Європейської комісії за 2025 р. також зазначено потребу законодавчого розмежування повноважень на основі субсидіарності та висловлено занепокоєння невизначеністю правових правил відновлення місцевого врядування на деокупованих територіях [4]. Оцінка Комісії виявляє значення наступності управління для євроінтеграційних перетворень. Рішення, підготовлені тимчасовим органом, можуть мати наслідки, триваліші за період виконання його функцій. Тому організаційно-правове забезпечення реформи має охоплювати збереження матеріалів, передачу незавершених справ і визначення суб'єкта, який продовжує виконання зобов'язань. Відсутність узгодженого переходу створює ризик переривання роботи навіть за належного виконання попереднього етапу.

Підготовка переходу від спеціального до звичайного порядку управління має здійснюватися з урахуванням правових умов завершення тимчасових повноважень. Для євроінтеграційної політики важливо забезпечити збереження результатів реформ та продовження розпочатих процедур уповноваженими органами. Прийняті зобов'язання щодо організації послуг або реалізації місцевих програм потребують визначеного порядку передачі разом із документами й відомостями про їх виконання. Управлінська наступність також передбачає встановлення відповідальності за усунення виявлених недоліків. Доцільно врегульовувати перехідні відносини під час ухвалення рішень, які створюють тривалі наслідки. Відкладення відповідної роботи до моменту зміни правового режиму збільшує залежність реформи від кадрових перестановок та неформального передавання інформації.

Контроль за використанням повноважень становить необхідну умову їх визначеності. Стаття 55 Конституції України гарантує судове оскарження владних рішень, дій і бездіяльності; відповідне право належить до захищених статтею 64 від обмеження [1]. У державній політиці європейської інтеграції можливість перевірки рішення має підтримуватися належним документуванням його підстав та змісту. Перевірка потребує відомостей про уповноваженого суб'єкта, правову норму й обставини прийняття акта. Відповідальність виконавця за результат реформи має співвідноситися з наданими йому юридичними можливостями. Покладення відповідальності за дії, що залежать від рішення іншого органу, ускладнює встановлення причин невиконання завдання та вибір належного способу реагування.

Методологічний орієнтир для аналізу надають Принципи державного управління SIGMA у редакції 2023 р. Принцип 14 стосується чіткого розподілу відповідальності між рівнями врядування з урахуванням субсидіарності й місцевої автономії, а принципи 16-17 контролю та гарантій належного адміністрування [6]. Відповідні положення використовуються як рамка оцінювання організації влади, водночас юридична компетенція українських органів визначається національним законодавством. Зіставлення дозволяє встановити, чи поєднується закріплення функції з організаційними умовами її виконання. Євроінтеграційна реформа потребує зрозумілої відповідальності за рішення, доступних способів його перевірки та узгодження повноважень між рівнями управління. Формальна зміна структури установи має оцінюватися за впливом на виконання конкретної публічної функції.

Правова визначеність також залежить від професійної спроможності органу застосовувати нові правила. Належне закріплення компетенції потребує підготовки працівників до реалізації змінених функцій та забезпечення їх необхідними відомостями. Під час війни організаційні зміни можуть супроводжуватися передачею завдань між підрозділами. Якщо порядок виконання залишається незрозумілим для працівників, зміст повноваження фактично визначається через ситуативні рішення керівництва. Для підтримання наступності доцільно зберігати матеріали правового аналізу та пояснення прийнятих рішень. Вони дозволяють новому виконавцю встановити юридичні підстави реформи й продовжити роботу без повторного погодження вже врегульованих питань.

З огляду на проведений аналіз правову визначеність повноважень у євроінтеграційній політиці доцільно розглядати через відповідність завдання законній компетенції виконавця, передбачуваність порядку прийняття рішення та врегульованість продовження його виконання. Запропоноване розуміння поєднує нормативний зміст повноваження з організаційними відносинами, у яких воно реалізується. Для дослідження конкретної реформи необхідно зіставляти акт, що закріплює компетенцію, із документами про виконання завдання та матеріалами контролю. Зіставлення дає змогу виявити розрив між покладеним обов'язком і можливостями органу. Встановлення фактичного впливу зазначених розривів на строки чи якість реформ потребує окремого вивчення правозастосовної практики.

Отже, організаційно-правове забезпечення державної політики європейської інтеграції України в умовах війни потребує узгодження тимчасових повноважень із тривалими завданнями інституційних реформ. Правова визначеність підтримується належним закріпленням компетенції та передбачуваним порядком її здійснення. Визначені законом процедурні спрощення мають застосовуватися з урахуванням їх предмета й меж. Подальше вдосконалення управління доцільно пов'язувати з усуненням розбіжностей між завданнями реформ і повноваженнями виконавців, забезпеченням перевірки прийнятих рішень та врегулюванням передачі

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

незавершених зобов'язань. Збереження законності й організаційної наступності дозволяє підтримувати євроінтеграційний курс за зміни безпекових обставин і форм виконання публічних функцій.

References

1. Konstytutsiia Ukrainy No. 254k/96-VR [Constitution of Ukraine No. 254k/96-VR]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from: https://www.president.gov.ua/documents/constitution [in Ukrainian].
2. The Updated Rule of Law Checklist. CDL-AD(2025)002. (n.d). (2025). *www.venice.coe.int*. Retrieved from: https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2025)002-e [in English].
3. Zakon Ukrainy Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu No. 389-VIII vid 12.05.2015 [Law of Ukraine On the Legal Regime of Martial Law No. 389-VIII dated May 12, 2015]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text [in Ukrainian].
4. Ukraine 2025 Report. SWD(2025) 759 final. (n.d.). (2025). *enlargement.ec.europa.eu*. Retrieved from: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en [in English].
5. Ukraina zavershyla vnutrishnoderzhavni protsedury dlia vidkryttia peremovyn z YeS za pershym klasterom [Ukraine completed its domestic procedures for opening EU negotiations under the first cluster]. (n.d.). (2025). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-zavershyla-vnutrishnoderzhavni-protsedury-dlia-vidkryttia-peremovyn-z-ies-za-pershym-klasterom [in Ukrainian].
6. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing. (n.d.). (2023). *www.sigmaweb.org*. Retrieved from: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.08

Viktor Serdynskyi

LEGAL CERTAINTY IN THE POWERS OF PUBLIC AUTHORITIES IMPLEMENTING UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION POLICY DURING WAR

The theses examines legal certainty in the powers of public authorities implementing Ukraine's European integration policy during war. An analysis of the Constitution of Ukraine, martial law legislation, European Commission documents and Council of Europe standards substantiates the need to align temporary administrative powers with long-term EU accession commitments. It identifies tensions between accelerated decision-making and the predictability of legal consequences. Particular attention is given to the allocation of powers between state authorities and local self-government, oversight of emergency powers and institutional continuity in reform implementation. The paper proposes assessing legal certainty through the correspondence between a task and the implementing authority's competence, the reviewability of decisions and the regulation of the transition from temporary to ordinary governance arrangements.

Key words: *public policy, European integration, martial law, legal certainty, public authority powers, organisational and legal framework.*

Відомості про автора / Information about the author

Віктор Сердинський, аспірант Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. E-mail: serdynskyy@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-7077-5309.

Viktor Serdynskyi, PhD-student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. E-mail: serdynskyy@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-7077-5309.

© В. Сердинський
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.09

Оксана Малікіна
Ілона Попова

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ МОНІТОРИНГУ, КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ

Матеріали представляють аналіз особливостей розвитку механізмів моніторингу, контролю та оцінювання ефективності державної політики у сфері дитячого харчування в закладах освіти в умовах воєнного стану. Розглянуто нормативно-правові засади організації харчування дітей, визначено значення системи HACCP для забезпечення безпечності харчових продуктів, а також окреслено особливості контролю за організацією харчування за моделями кейтерингу та аутсорсингу. Обґрунтовано доцільність удосконалення системи моніторингу на основі цифрових інструментів, запровадження результативних показників оцінювання, посилення громадського контролю та розвитку міжвідомчої взаємодії. Особливу увагу приділено забезпеченню стійкості системи дитячого харчування до безпекових загроз, перебоїв у постачанні та пошкодження освітньої інфраструктури. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення ефективності публічного управління, прозорості управлінських процесів і забезпечення дітей якісним та безпечним харчуванням.

Ключові слова: *ефективність державної політики, дитяче харчування, публічне управління, моніторинг і контроль, воєнний стан.*

Забезпечення безпечного та якісного харчування дітей у закладах освіти є важливим напрямом державної політики у сфері охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. В умовах воєнного стану актуальність цього питання посилюється внаслідок руйнування освітньої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання, перебоїв з електро- та водопостачанням, а також нерівномірної спроможності територіальних громад забезпечувати належну організацію харчування. За таких обставин особливого значення набуває розвиток ефективних механізмів моніторингу, контролю та оцінювання результативності державної політики у цій сфері.

Нормативну основу організації харчування дітей у закладах освіти становить постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку» [3]. Важливе значення має також Стратегія реформування системи шкільного харчування на період до 2027 року [4], оновлена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 листопада 2025 р. № 1216-р. [2] Зазначені документи формують організаційні засади реалізації державної політики та визначають напрями вдосконалення системи харчування дітей.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення державної політики є формування комплексної системи моніторингу, яка забезпечуватиме регулярне збирання та аналіз інформації про доступність і якість харчування дітей, відповідність меню встановленим нормам, матеріально-технічний стан харчоблоків, результати перевірок і дотримання вимог безпечності харчових продуктів. Така система має функціонувати на рівні закладів освіти, територіальних громад і регіонів, забезпечуючи узгодженість інформації та можливість своєчасного виявлення проблем.

Важливим компонентом є вдосконалення механізмів контролю. Доцільно поєднувати державний нагляд із внутрішнім контролем у закладах освіти, систематичним оцінюванням діяльності постачальників і перевіркою дотримання процедур, заснованих на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point / Аналіз небезпечних факторів та критичні контрольні точки) [4]. Робоча група HACCP повинна на постійній основі відстежувати будь-які зміни, пов'язані з обладнанням, постачанням сировини, а також законодавчими вимогами, та вчасно вжи-вати заходів, що спрямовані на ідентифікацію та керування небезпечними чинниками. Для забезпечення контролю якості та безпечності продукції використовують інструкції, правила, пам'ятки, методики, а також затверджені програми системи HACCP. Помилкою є застосування шаблонів документації HACCP без ідентифікації з відповідним закладом. Це призводить до невірного трактування

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

небезпечних чинників та вста-новлення ступенів ризиків і визначення критичних контрольних точок. Програми-передумови складаються індивідуально для кожного закладу.

Особливу увагу необхідно приділяти простежуваності походження харчових продуктів, умовам їх транспортування та зберігання, дотриманню температурних режимів і належному реагуванню на виявлені порушення. У воєнних умовах система контролю також має враховувати ризики перебоїв у постачанні, відсутності енергопостачання та необхідності оперативного переходу до альтернативних моделей організації харчування.

У закладах загальної середньої освіти нерідко використовують альтернативні моделі організації харчування, зокрема кейтеринг та аутсорсинг. За кейтерингової моделі страви готують на виробничих потужностях постачальника та доставляють до закладу освіти відповідно до погодженого графіка. У разі аутсорсингу організацію харчування забезпечує сторонній постачальник, використовуючи виробничі приміщення закладу освіти. В обох випадках гарантування безпечності харчування дітей передбачає комплексне впровадження всіх складових системи HACCP як у закладі освіти, так і на виробництві постачальника послуг [5].

Оцінювання ефективності державної політики доцільно здійснювати не лише за кількістю проведених перевірок, освоєних бюджетних коштів або модернізованих харчоблоків, а й за фактичними результатами для дітей. До відповідних показників можуть належати частка дітей, охоплених організованим харчуванням, відповідність раціонів установленим вимогам, кількість і характер порушень безпечності, своєчасність усунення недоліків, рівень задоволеності дітей і батьків, а також безперервність надання послуги в умовах надзвичайних ситуацій. Запропонована система індикаторів дасть змогу оцінювати не тільки виконання запланованих заходів, а й реальні зміни в організації харчування.

Перспективним напрямом є цифровізація моніторингу та підвищення прозорості управлінських процесів. Створення електронних інструментів обліку результатів перевірок, договорів із постачальниками, виявлених порушень і виконання коригувальних заходів сприятиме підвищенню підзвітності суб'єктів управління. Водночас цифровізація має передбачати не просто накопичення інформації, а її використання для ухвалення управлінських рішень [5]. Наприклад, систематичні порушення температурного режиму або повторювані скарги на якість харчування можуть бути підставою для позапланового аналізу ризиків, перегляду умов договору з постачальником чи посилення контролю з боку відповідальних органів.

Важливим доповненням до державного контролю є громадський моніторинг, який передбачає залучення батьків, учнів, педагогічних працівників і громадських організацій до оцінювання організації харчування. Доцільно проводити регулярні анонімні опитування щодо якості страв, відповідності меню очікуванням дітей, умов обслуговування та доступності харчування для дітей з особливими дієтичними потребами.

Зібрані відгуки мають аналізуватися відповідальними органами управління освітою та адміністраціями закладів, а результати розгляду звернень - оприлюднюватися у формі узагальнених звітів. Це створить зворотний зв'язок між отримувачами послуги та органами публічної влади й допоможе виявляти проблеми, які не завжди фіксуються під час формальних перевірок. Водночас громадський моніторинг не повинен підміняти державний нагляд у сфері безпечності харчових продуктів. Його завдання полягає передусім у виявленні проблем, формуванні суспільного запиту на якісні послуги та підвищенні підзвітності органів управління.

Особливого значення набуває оцінювання здатності системи дитячого харчування функціонувати за умов безпекових загроз. Доцільно передбачити окремий блок моніторингу, який охоплюватиме наявність альтернативних постачальників, резервів продуктів тривалого зберігання, автономних джерел електроживлення, безпечних умов приготування та зберігання їжі, а також алгоритмів дій у разі евакуації чи тривалого перебування дітей в укриттях.

Такий підхід відповідає потребі підвищення стійкості системи шкільного харчування, на якій акцентує оновлена Стратегія реформування системи шкільного харчування на період до 2027 року. Урядовий документ передбачає узгодження дій органів влади, закладів освіти, територіальних громад і партнерів для подальшого розвитку реформи з урахуванням наслідків збройної агресії.

Отже, розвиток механізмів моніторингу, контролю та оцінювання ефективності державної політики у сфері дитячого харчування потребує комплексного підходу, що поєднує нормативне регулювання, інституційну координацію, цифрові інструменти, ризик-орієнтований контроль і громадську участь. В умовах воєнного стану особливого значення набуває забезпечення стійкості системи харчування, її здатності оперативно реагувати на безпекові загрози та гарантувати дітям доступ до якісної й безпечної їжі. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню результативності публічного управління, прозорості використання бюджетних ресурсів і посиленню відповідальності органів влади за досягнення суспільно значущих результатів.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

References

1. Basiuk, D., Fedorova, D. (2024). Reformuvannia systemy shkilnoho kharchuvannia v Ukraini [Reforming the school nutrition system in Ukraine]. *Tovary i rynky – Commodities and Markets*, 52(4), (pp. 49-72). DOI: https://doi.org/10.31617/2.2024(52)04 [in Ukrainian].
2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia realizatsii Stratehii reformuvannia systemy shkilnoho kharchuvannia na period do 2027 roku vid 07.11.2025 roku No. 1216-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Some issues of implementing the Strategy for Reforming the School Meals System until 2027, November 7, 2025, No. 1216-r]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1216-2025-%D1%80#Text [in Ukrainian].
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia norm ta Poriadku orhanizatsii kharchuvannia u zakladakh osvity ta dytiachykh zakladakh ozdorovlennia ta vidpochynku vid 24.03.2021 No. 305 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the standards and procedure for organizing meals in educational institutions and children's health and recreation facilities No. 305 dated March 24, 2021]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
4. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy shkilnoho kharchuvannia na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2023-2024 rokakh vid 27.10.2023 No. 990-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Strategy for Reforming the School Nutrition System until 2027 and approval of the operational action plan for its implementation in 2023-2024 No. 990-r dated October 27, 2023]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990-2023-p#Text [in Ukrainian].
5. Fedorova, D., Vitriak, O., & Martsyn, T. (2023). Kharchuvannia v zakladakh osvity: vprovadzhennia system HACCP [Nutrition in educational institutions: Implementation of HACCP systems]. *Tovary i rynky – Commodities and Markets*, 47(3), (pp. 53-64). DOI: https://doi.org/10.31617/2.2023(47)04 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.09

Oksana Malikina
Ilona Popova

DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR MONITORING, CONTROL, AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF STATE POLICY IN THE FIELD OF CHILD NUTRITION

The theses analyzes the development of mechanisms for monitoring, control, and evaluation of the effectiveness of state policy on child nutrition in educational institutions under martial law. It examines the regulatory and legal framework for organizing child nutrition, identifies the importance of the HACCP system in ensuring food safety, and outlines the specific features of monitoring and controlling food services organized through catering and outsourcing models. The paper substantiates the need to improve the monitoring system through digital tools, introduce performance indicators for evaluation, strengthen public oversight, and enhance interagency cooperation. Particular attention is paid to ensuring the resilience of the child nutrition system in the face of security threats, supply disruptions, and damage to educational infrastructure. The proposed approaches aim to improve the effectiveness of public administration, enhance the transparency of management processes, and ensure that children receive high-quality and safe food.

Key words: *state policy effectiveness, child nutrition, public administration, monitoring and control, martial law.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and 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, 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, https://orcid.org/0000-0002-3377-3443.

Ілона Попова, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: popovailona1983@ukr.net.

Ilona Popova, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: popovailona1983@ukr.net.

© О. Малікіна, І. Попова
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.10

Юрій Івасюк

ОРГАНІЗАЦІЙНА НАСТУПНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ

У тезах розглянуто проблему організаційної наступності публічного управління України під час воєнних загроз та євроінтеграційних реформ. На основі нормативного аналізу і зіставлення документів Європейської комісії та ОЕСР розмежовано правонаступництво органів влади й безперервність виконання публічних функцій. Обґрунтовано, що юридичне визначення наступника потребує організаційного забезпечення передачі незавершених справ, інформації та ресурсів. Розкрито ризики втрати інституційної пам'яті, переривання адміністративних процедур і послаблення відповідальності за результати реформ. Запропоновано розглядати організаційну наступність як властивість організаційно-правового механізму, за якої зміна уповноваженого суб'єкта супроводжується збереженням доступності функції, процедурних гарантій і можливості перевірити виконання раніше ухвалених рішень.

Ключові слова: *публічне управління, організаційна наступність, воєнні загрози, європейська інтеграція, інституційна пам'ять, публічні функції.*

Воєнні загрози порушують усталені умови діяльності органів публічної влади, спричиняючи переміщення працівників, втрату доступу до документації та зміну способів надання послуг. Євроінтеграційні реформи водночас передбачають оновлення компетенції, адміністративних процедур і вимог до результатів управління. Поєднання безпекових та інституційних змін загострює проблему збереження управлінської наступності. Зміна органу, керівника або місця роботи апарату може вплинути на виконання раніше ухвалених рішень навіть за формального збереження відповідної функції. В огляді публічного врядування України ОЕСР 2026 року відзначено стійкість державних інституцій, поряд із кадровими втратами та ресурсними обмеженнями воєнного часу [1]. Потребує дослідження залежність безперервності функцій від організаційного забезпечення змін.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні організаційної наступності як необхідної властивості організаційно-правового механізму публічного управління в умовах воєнних загроз та євроінтеграційних реформ. Використано нормативний аналіз законодавства України, зіставлення європейських адміністративних принципів і документів оцінювання реформ. Предметом розгляду є перехід між організаційними станами, за якого зберігається суспільна потреба у функції, але змінюються її виконавець або умови виконання. Запропоновані положення мають аналітичний характер і не передбачають кількісної оцінки результатів їх практичного впровадження.

Організаційну наступність доцільно визначати як здатність уповноважених суб'єктів продовжувати виконання публічної функції під час інституційних змін зі збереженням відомостей про прийняті рішення, незавершені процедури та обов'язки перед особою. Безперервність характеризує доступність функції в часі, а наступність пояснює організаційні передумови її збереження при зміні виконавця. Правонаступництво встановлює юридичний перехід прав і обов'язків, проте фактичне продовження роботи залежить від підготовки апарату, доступу до справ і належного забезпечення. Воєнну загрозу при цьому слід розглядати як характеристику безпекового середовища. Організаційна готовність до порушень потрібна також поза межами спеціального правового режиму воєнного стану.

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» відносить безперервність до принципів діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Частина сьома статті 5 пов'язує продовження їхніх повноважень після ухвалення акта про припинення із завершенням утворення органу, до якого переходять функції, та можливістю забезпечення їх здійснення, що підтверджується відповідним актом Кабінету Міністрів України [2]. Законодавче положення поєднує юридичний перехід компетенції з організаційною готовністю. Для досліджуваної проблеми важливо встановлювати, якими відомостями підтверджується готовність наступника, зокрема щодо роботи з незавершеними справами та забезпечення доступності функції для її адресатів.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Між визначенням компетенції та можливістю її реалізувати може виникнути організаційний розрив. Новоутворений орган одержує завдання, але доступ до реєстрів, працівників і матеріалів попередніх проваджень може потребувати додаткового врегулювання. Наслідком стає затримка рішення або повторне витребування від заявника вже поданих документів. Ризик посилюється, коли функції попереднього органу розподіляються між кількома суб'єктами. Тоді встановлення одного правонаступника щодо майна й обов'язків не пояснює розподілу всіх управлінських дій. Предметом організаційного узгодження має бути доля кожної незавершеної функціональної дії, включно з відповідальністю за строки та усунення порушень.

На територіальному рівні наступність пов'язана з особливостями взаємодії органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає підстави утворення військових адміністрацій і спеціальні умови здійснення ними повноважень. Зокрема, частина друга статті 10 передбачає рішення Верховної Ради України за поданням Президента України щодо здійснення начальником військової адміністрації населеного пункту повноважень ради, її виконавчого комітету та голови [3]. Юридична підстава переходу повноважень потребує відповідного організаційного супроводу. Правила реорганізації центральних органів не можна автоматично поширювати на територіальні переходи, що мають окремий порядок і відмінні умови відновлення самоврядування.

Євроінтеграційний аспект проблеми пов'язаний із якістю багаторівневого врядування та спроможністю забезпечувати сталі результати реформ. У звіті Європейської комісії щодо України за 2025 рік порушено питання законодавчого розмежування повноважень на основі субсидіарності та визначеності відновлення місцевого врядування на деокупованих територіях [4]. Наведена оцінка характеризує стан регулювання у звітний період. Для подальшого вдосконалення механізму управління вона засвідчує значення перехідних процедур. Відновлення органу має супроводжуватися визначенням порядку продовження справ, які виникли під час тимчасового здійснення його функцій іншим суб'єктом.

Зміст організаційної передачі доцільно розкривати через продовження конкретних управлінських зобов'язань. До незавершених справ належать звернення, за якими рішення ще не прийнято, рішення, що потребують виконання, та заходи з усунення порушень, виявлених контролем. Передача лише архіву створює можливість зберегти документи, але залишає відкритим питання їх подальшого опрацювання. Значення має встановлення стану справи, наступної необхідної дії та суб'єкта, який уповноважений її здійснити. Організаційний супровід також має охоплювати перевірку підстав доступу до інформації. Володіння матеріалами провадження саме по собі не надає компетенції ухвалити відповідне рішення.

Організаційний розрив може виникати також без зміни юридичного статусу органу. Переміщення апарату або тривала відсутність працівників здатні перервати виконання функції, хоча визначена законом компетенція зберігається. Отже, правонаступництво охоплює лише частину ситуацій, що потребують забезпечення наступності. За незмінності суб'єкта предметом реагування стають умови роботи, доступ до інформації та належне виконання обов'язків іншими уповноваженими працівниками. За зміни компетенції додатково виникає потреба визначити правову підставу переходу. Розмежування ситуацій дозволяє співвіднести характер організаційного порушення з допустимим способом його усунення і уникнути необґрунтованого перерозподілу повноважень.

Воєнні загрози можуть унеможливити одночасну передачу повного комплекту документів та ресурсів. За втрати частини матеріалів наступність залежить від можливості відновити відомості та відокремити підтверджені дані від припущень. Доцільно фіксувати джерело відновленої інформації й підстави висновку про стан виконання рішення. Позначення справи завершеною без належних доказів приховує управлінський розрив і ускладнює подальший контроль. Водночас очікування повного відновлення архіву може надмірно затримати доступну для виконання функцію. Потребує обґрунтування мінімально достатній обсяг інформації для правомірної дії з урахуванням її наслідків для особи.

Інституційна пам'ять охоплює знання про підстави рішень, способи їх виконання та виявлені помилки. Частина відомостей зосереджується у працівників і втрачається за масового кадрового переміщення. Збереження лише формальних актів не відтворює логіки попереднього управлінського вибору, особливо щодо проєктів відновлення та впровадження європейських вимог. Проблема потребує належного документування обґрунтувань і передачі професійного знання в межах службових повноважень. Залежність критично важливої функції від одного працівника підвищує вразливість органу. Підготовка інших уповноважених працівників до її виконання має відповідати законодавству про публічну службу та зберігати персональну відповідальність.

Ресурсна складова наступності виявляється у відповідності переданих завдань доступному забезпеченню. Перехід функції без фінансових можливостей її виконання породжує розбіжність між юридичним обов'язком і реальною доступністю результату. Для органів, які продовжують проєкти євроінтеграційних реформ, важливе збереження відомостей про бюджетні зобов'язання, погоджені етапи робіт і обмеження використання коштів. ОЕСР у 2026 році звертає увагу на недостатню узгодженість стратегічного планування, бюджетування й

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

управління результатами в Україні [1]. Звідси випливає потреба оцінювати організаційний перехід також за спроможністю наступника завершувати забезпечені ресурсами заходи та обґрунтовано переглядати ті, виконання яких потребує коригування.

Цифровізація створює можливості збереження управлінської інформації та роботи розосередженого апарату, однак безперервність не можна ототожнювати з наявністю електронної системи. Функція залишається вразливою, коли доступ до даних залежить від окремого облікового запису, недостатнього резервування або інфраструктури, що зазнала пошкодження. Для організаційної наступності важливі врегульовані права доступу, збереження історії дій і можливість перевірити походження відомостей. Європейські принципи публічного адміністрування поєднують розвиток цифрових послуг із їх доступністю через різні канали [5]. Альтернативний спосіб звернення має забезпечувати продовження процедури за обмеженого цифрового доступу та відповідати вимогам захисту персональних даних.

Наступність євроінтеграційних реформ охоплює збереження відповідальності за застосування вже ухвалених норм. Перерозподіл функцій між органами може змінити виконавця, але потреба забезпечити дію нового регулювання зберігається. Принципи SIGMA передбачають належну організацію публічної адміністрації, визначений розподіл відповідальності та оцінювання реалізації політики [5]. На цій основі доцільно аналізувати організаційні зміни за їх впливом на виконання конкретного реформаторського завдання. Важливо зберігати відомості про досягнуті результати та причини незавершеності заходів. Включення завдання до нового плану роботи без врахування попереднього виконання створює ризик повторення вже здійснених дій і втрати змістовної наступності реформ.

Збереження функції має поєднуватися з можливістю перевірити законність управлінської дії та захистити права особи. Принцип належного адміністрування у документах SIGMA пов'язаний з адміністративною процедурою, судовим переглядом і відповідальністю публічної влади [5]. Тому організаційна передача повинна охоплювати незавершені скарги, відомості про судові рішення та обов'язки щодо усунення порушень. Внутрішнє погодження між органами не замінює правової підстави зміни компетенції. Припинення попереднього суб'єкта не повинно перетворюватися на підставу для втрати організаційного контролю за виконанням рішення. Відомості про новий порядок звернення мають бути доступними людині з урахуванням передбачених законом безпекових обмежень.

Оцінювання організаційної наступності потребує розмежування сформованих передумов і фактичного продовження роботи. У методології моніторингу SIGMA враховуються як якість правових та інституційних засад, так і практичне функціонування адміністрації [6]. У досліджуваному механізмі юридичне визначення виконавця, передача матеріалів і підготовка працівників характеризують передумови. Завершення незакінченої процедури та виконання прийнятого рішення характеризують результат. Доцільно аналізувати тривалість перерви у доступі до функції, кількість справ без визначеного виконавця та повторних звернень через втрату матеріалів. Інтерпретація показників має враховувати інтенсивність загроз, зміну навантаження та неповноту даних, оскільки організаційні недоліки й наслідки воєнного впливу можуть поєднуватися.

Швидкість відновлення потребує оцінювання разом із якістю продовженого виконання. Формальне скорочення перерви може супроводжуватися накопиченням незавершених справ, повторними помилками або недоступністю послуги для частини населення. Тому підтвердження наступності має охоплювати збереження можливості отримати належний результат, а не тільки факт поновлення роботи апарату. Особливої уваги потребують справи, строк виконання яких припав на період передачі. Під час оцінювання слід встановлювати причини затримки та спосіб її усунення, зберігаючи відомості про попередній і подальший етапи провадження. Відсутність таких відомостей обмежує можливість визначити відповідальність і вдосконалити організацію наступного переходу.

Забезпечення наступності також залежить від обґрунтованого вибору часу інституційних змін. За високої інтенсивності загроз одночасна зміна структури, персоналу та інформаційних систем підвищує ризик втрати доступу до функції. Послідовність перетворень доцільно визначати з огляду на готовність наступника та суспільні наслідки перерви. Перевірка готовності може проводитися щодо окремих функцій, оскільки можливість виконувати одне завдання не підтверджує спроможності органу здійснювати весь обсяг компетенції. Планування переходу має включати умови відновлення після порушення і порядок перегляду організаційного рішення. Заходи такого планування потребують співвіднесення з чинними правовими підставами та доступними ресурсами.

Отже, організаційна наступність становить властивість механізму публічного управління, що забезпечує продовження суспільно необхідної функції при зміні уповноваженого суб'єкта або умов його діяльності. Її зміст розкривається через збереження незавершених управлінських зобов'язань, можливості їх виконання та перевірки результату. Для України взаємозв'язок воєнних загроз і євроінтеграційних реформ підвищує значення підготовлених організаційних переходів. Науково-практичний напрям удосконалення полягає в узгодженні правової підстави передачі функції з документованою готовністю наступника продовжувати справи.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

Подальше емпіричне дослідження має з'ясувати, які недоліки передачі найчастіше спричиняють перерви та наскільки підготовка переходу скорочує їх тривалість за різного рівня воєнних загроз.

References

1. Public Governance Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. (n.d). (2026). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en.html [in English].
2. Zakon Ukrainy Pro tsentralni orhany vykonavchoi vlady vid 17.03.2011 No. 3166-VI [Law of Ukraine On central executive authorities dated 17 March 2011 No. 3166-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu vid 12.05.2015 No. 389-VIII [Law of Ukraine On the legal regime of martial law dated 12 May 2015 No. 389-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text [in Ukrainian].
4. Ukraine 2025 Report. SWD(2025) 759 final. (n.d.). (2025). *enlargement.ec.europa.eu*. Retrieved from: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en [in English].
6. The Principles of Public Administration. (n.d.). (2023). *www.sigmaweb.org*. Retrieved from: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html [in English].
7. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Reports. (n.d.). (2024). *www.sigmaweb.org*. Retrieved from: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.10

Yuriy Ivasiuk

ORGANISATIONAL CONTINUITY OF PUBLIC GOVERNANCE UNDER MILITARY THREATS AND EUROPEAN INTEGRATION REFORMS

The theses examines organisational continuity in Ukraine's public governance under military threats and European integration reforms. Normative analysis and a comparison of European Commission and OECD documents distinguish legal succession of public authorities from continuity in the performance of public functions. The designation of a successor requires organisational arrangements for transferring pending cases, information and resources. The paper identifies risks of losing institutional memory, interrupting administrative procedures and weakening accountability for reform outcomes. It proposes treating organisational continuity as a property of the organisational and legal mechanism whereby a change in the competent authority preserves the accessibility of public functions, procedural safeguards and the reviewability of previously adopted decisions.

Key words: *public governance, organisational continuity, military threats, European integration, institutional memory, public functions.*

Відомості про автора / Information about the author

Юрій Івасюк, аспірант Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. E-mail: apostol.iv@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0009-0002-5666-0035.

Yuriy Ivasiuk, PhD-student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. E-mail: apostol.iv@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0009-0002-5666-0035.

© Ю. Івасюк *Стаття отримана редакцією 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.11

Анастасія Шульга
Світлана Семісінова

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНСТИТУЦІЙНОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Матеріали представляють дослідження сучасного стану та основних проблем функціонування вітчизняної системи конституційного контролю в умовах воєнного стану. Проаналізовано практику Конституційного Суду України, проблеми забезпечення його інституційної незалежності, виконання рішень, доступу до конституційного правосуддя та захисту прав і свобод людини. Обґрунтовано напрями вдосконалення конституційного контролю, зокрема шляхом підвищення ефективності конституційного судочинства, посилення міжінституційної взаємодії, цифровізації та адаптації до європейських стандартів.

Ключові слова: *конституційний контроль, Конституційний Суд України, воєнний стан, конституційні права і свободи, конституційне судочинство.*

Сьогодні ми часто чуємо поєднання таких слів як Конституція і контроль, що є звичними для нас, у словосполученні «конституційний контроль». У науковій літературі це поняття трактується по-різному залежно від особливостей національної правової системи та моделі організації конституційної юрисдикції.

У сучасній управлінсько-правовій доктрині конституційний контроль загально розглядається як «діяльність компетентних органів державної влади, наділених повноваженнями з перевірки, виявлення, визначення та усунення невідповідності законів, інших нормативно-правових актів Конституції, вирішення спірних питань щодо конституційності норм двох чи більше законів або актів міжнародного права, розв'язання конфліктів з приводу застосування Конституції та законів, спрямована на охорону Конституції, встановленого нею конституційного ладу, прав та свобод людини й громадянина, забезпечення верховенства права і конституційної законності» [5].

Відповідно такий контроль дає змогу вирішити спірні питання щодо суперечностей між окремими законами, конфлікти між вищими органами державної влади з приводу застосування конституційних норм. Він забезпечує охорону Конституції, встановленого нею конституційного ладу, прав та свобод людини й громадянина, верховенства права, конституційну законність, принцип поділу державної влади. Та роль конституційного контролю у забезпеченні стабільності конституційного ладу визначається не лише необхідністю виявлення та усунення порушень Конституції України з боку органів публічної влади, а й його превентивною функцією, спрямованою на недопущення прийняття рішень, які можуть призвести до обмеження прав і свобод людини та громадянина, порушення принципу верховенства права чи розбалансування системи стримувань і противаг. В умовах воєнного стану значення конституційного контролю суттєво зростає, оскільки держава змушена одночасно забезпечувати національну безпеку та дотримання конституційних гарантій прав людини [1].

На сучасному етапі розвитку України існує об'єктивна потреба у вдосконаленні механізмів здійснення конституційного контролю, здатних забезпечити належний рівень конституційної законності в умовах масштабних суспільно-політичних трансформацій. Саме тому формування ефективної, незалежної та авторитетної системи конституційного контролю є одним із пріоритетних напрямів розвитку демократичної правової держави та важливою передумовою подальшої європейської інтеграції України.

Попри функціонування в Україні спеціалізованого органу конституційної юрисдикції та поступове вдосконалення нормативно-правових засад його діяльності, практика реалізації конституційного контролю свідчить про наявність низки проблем, які негативно впливають на ефективність виконання його завдань. Серед них особливе місце займають питання забезпечення інституційної незалежності Конституційного Суду України, належного виконання його рішень, удосконалення процедур конституційного провадження, а також зміцнення суспільної довіри до органу конституційної юрисдикції.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Негативний вплив на ефективність конституційного контролю також справляють випадки прийняття нормативно-правових актів без належного врахування конституційних принципів і стандартів, політизація окремих процесів формування складу Конституційного Суду України, несвоєчасне приведення законодавства у відповідність до його правових позицій, а також недостатній рівень конституційної культури окремих суб'єктів владних повноважень. Водночас прагнення окремих органів публічної влади розширювати власну компетенцію поза межами, встановленими Конституцією України, створює додаткові ризики для дотримання принципу поділу влади та забезпечення конституційної законності.

Особливої «гостроти» зазначені проблеми набувають в умовах воєнного стану, коли необхідність швидкого реагування на безпекові виклики обумовлює прийняття значної кількості нормативно-правових актів, що можуть безпосередньо впливати на реалізацію конституційних прав і свобод людини. За таких обставин ефективний конституційний контроль виступає важливою гарантією недопущення надмірного втручання держави у сферу прав людини, збереження демократичних засад функціонування публічної влади та забезпечення стійкості конституційного ладу. Від його результативності значною мірою залежить рівень правової визначеності, довіри до державних інституцій та успішність реалізації стратегічного курсу України на європейську інтеграцію [1].

Для більш повного розуміння сучасного стану функціонування конституційного контролю в Україні доцільно звернутися до практики Конституційного Суду, яка відображає як позитивні результати його діяльності, так і наявні проблеми реалізації конституційної юрисдикції. Одним із найбільш резонансних стало Рішення Конституційного Суду України від 27 жовтня 2020 р. № 13-р/2020 у справі щодо окремих положень антикорупційного законодавства. Визнання неконституційними низки положень Закону України «Про запобігання корупції» та ст. 366-1 Кримінального кодексу України спричинило значний суспільно-політичний резонанс, фактичне блокування роботи системи електронного декларування та гостру дискусію щодо меж повноважень Конституційного Суду України. Зазначене рішення стало підґрунтям для конституційної кризи та привернуло увагу міжнародних партнерів України до проблем забезпечення незалежності та відповідальності органу конституційної юрисдикції [4].

Не менш показовою є практика розгляду конституційних скарг громадян. Зокрема, у Рішенні Конституційного Суду України Другий Сенат у справі за конституційною скаргою Поліщука Сергія Олексійовича щодо відповідності Конституції України (конституційності) пункту 4 статті 16-3 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» (справа про посилений соціальний захист військовослужбовців) від 6 квітня 2022 р. № 1-р(II)/2022, продемонстровано загальну проблему функціонування конституційного контролю в умовах воєнного стану – підвищену чутливість до питань фінансового навантаження на державу та схильність до обмежувального тлумачення соціальних прав. У ширшому контексті це відображає напруження між потребами національної безпеки й ефективністю гарантій конституційного захисту прав людини [2].

У свою чергу, Рішення Конституційного Суду України Другий Сенат у справі за конституційною скаргою громадянина України Дяченка Олександра Миколайовича та інших громадян України щодо відповідності Конституції України (конституційності) підпункту 13 пункту 4 розділу I Закону України «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких законодавчих актів України» від 28 грудня 2014 р. № 76-VIII, виявило одну з ключових проблем системи конституційного контролю – значний часовий розрив між прийняттям закону та перевіркою його конституційності, що може призводити до тривалого порушення прав заявників. При цьому дана справа підкреслює важливу роль Конституційного Суду у забезпеченні балансу між дискрецією законодавця у сфері соціальної політики та вимогами верховенства права і захисту конституційних прав людини [3].

Аналіз наведених рішень свідчить, що сучасна практика конституційного контролю в Україні характеризується розглядом суспільно значущих питань, які стосуються функціонування державних інститутів, забезпечення прав і свобод людини, реалізації антикорупційної політики та захисту основ конституційного ладу. Поряд із цим, окремі рішення Конституційного Суду демонструють наявність системних проблем, пов'язаних із політизацією конституційного судочинства, складністю виконання рішень Суду.

Ще однією із ключових проблем функціонування системи конституційного контролю є недостатня узгодженість діяльності між суб'єктами, залученими до забезпечення верховенства Конституції України, зокрема між Конституційним Судом, судами загальної юрисдикції, органами державної влади й іншими учасниками конституційно-правових відносин. В умовах воєнного стану така проблема набуває особливої значущості, оскільки відсутність належної взаємодії та своєчасного реагування на питання конституційності нормативних актів може призводити до надмірного навантаження на окремі публічно-владні інституції, неоднакового застосування правових норм, затягування розгляду конституційних скарг і зниження ефективності захисту конституційних прав і свобод людини.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Окремо хотілося б звернути увагу на те, що у процесі здійснення конституційного контролю важливим є не лише виявлення невідповідності нормативних актів Конституції України, а й забезпечення реального виконання рішень Конституційного Суду та усунення виявлених порушень. Інакше кажучи, кожен випадок встановлення неконституційності правових норм має супроводжуватися належним відновленням конституційного правопорядку та приведенням законодавства у відповідність до Основного Закону. Водночас наявність значної кількості конституційних спорів і скарг свідчить про існування системних недоліків у механізмі нормотворчої діяльності та недостатній рівень превентивного конституційного контролю.

Таким чином, зважаючи на викладене можна узагальнити, що основними проблемами функціонування вітчизняної системи конституційного контролю в умовах воєнного стану є:

- недосконалість нормативно-правового регулювання окремих процедур здійснення конституційного контролю та реалізації рішень Конституційного Суду України;
- тривалі строки розгляду конституційних скарг і справ, що знижує ефективність захисту порушених конституційних прав;
- відсутність належних механізмів оперативного реагування на конституційно-правові виклики, які виникають у період воєнного стану;
- недостатня узгодженість взаємодії між Конституційним Судом України, судами загальної юрисдикції, органами державної влади і місцевого самоврядування та іншими публічно-владними інституціями;
- складність забезпечення балансу між потребами національної безпеки та необхідністю дотримання конституційних гарантій прав і свобод людини;
- обмеженість організаційних, кадрових і фінансових ресурсів, необхідних для належного функціонування механізму конституційного контролю;
- недостатній рівень правової культури та конституційної обізнаності громадян щодо можливостей захисту своїх прав шляхом подання конституційної скарги;
- проблеми своєчасного і повного виконання рішень Конституційного Суду України органами державної влади; недостатній рівень адаптації національної системи конституційного контролю до європейських стандартів конституційної юстиції та сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом; потреба у вдосконаленні механізмів доступу до конституційного правосуддя та підвищенні ефективності інституту конституційної скарги.

Зважаючи на перераховані проблеми, вважаємо, що удосконалення вітчизняної системи конституційного контролю має здійснюватися на засадах комплексного і системного підходу, що передбачає:

- розгляд конституційного контролю як складової загальної системи правового та інституційного контролю в державі;
- забезпечення належної координації між Конституційним Судом України, судами загальної юрисдикції та іншими органами публічної влади;
- удосконалення процедурного та методологічного забезпечення конституційного судочинства;
- дотримання принципу інституційної взаємодії та функціональної узгодженості органів, залучених до реалізації конституційного контролю;
- розвиток інституту конституційної скарги як ключового елемента індивідуального доступу до конституційного правосуддя;
- підвищення рівня цифровізації та інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності Конституційного Суду України.

Виходячи з цього, основними способами вдосконалення системи конституційного контролю є:

1) удосконалення нормативно-правового регулювання процедур конституційного контролю та забезпечення реального виконання рішень Конституційного Суду України;
2) скорочення строків розгляду конституційних скарг і справ з метою підвищення оперативності захисту конституційних прав;
3) запровадження ефективних механізмів реагування на конституційно-правові виклики, що виникають в умовах воєнного стану;
4) посилення взаємодії між Конституційним Судом України, судами загальної юрисдикції та іншими органами публічної влади;
5) забезпечення балансу між вимогами національної безпеки та гарантіями прав і свобод людини;
6) зміцнення ресурсного (кадрового, фінансового та організаційного) потенціалу системи конституційного контролю;
7) підвищення рівня правової культури та конституційної обізнаності громадян щодо інституту конституційної скарги;

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

8) гармонізація національної моделі конституційного контролю з європейськими стандартами конституційної юстиції.

Окремо варто наголосити, що реформування системи конституційного контролю має враховувати як міжнародний досвід, так і сучасні виклики воєнного стану. Йдеться про необхідність запровадження сучасних цифрових технологій у діяльності Конституційного Суду України, удосконалення процедур доступу до конституційного правосуддя, а також підвищення ефективності інституту конституційної скарги як основного механізму індивідуального захисту прав людини.

Отже, сучасний стан функціонування системи конституційного контролю демонструє наявність системних проблем, пов'язаних із тривалістю розгляду конституційних справ, складнощами із забезпеченням виконання рішень Конституційного Суду, недостатньою узгодженістю між суб'єктами конституційно-правових відносин, а також ризиками політичного впливу на процес здійснення конституційного контролю. В умовах воєнного стану ці проблеми набувають особливої серйозності, оскільки від ефективності конституційного контролю залежить не лише забезпечення верховенства Конституції України, а й недопущення необґрунтованого обмеження прав людини під час реалізації державою своїх безпекових функцій. У зв'язку з цим подальший розвиток системи конституційного контролю має бути спрямований на зміцнення інституційної незалежності Конституційного Суду України, удосконалення процедур конституційного судочинства та підвищення дієвості механізмів захисту конституційних прав в умовах сучасних викликів.

References

1. Krotiuk, O.V. (2025). Konstytutsiinyi kontrol v umovakh voiennoho stanu ta zakhyst osnovopolozhnykh prav liudyny [Constitutional review under martial law and the protection of fundamental human rights]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 45, (pp. 186-194). Retrieved from: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1671 [in Ukrainian].
2. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy, Druhyi Senat, u spravi za konstytutsiinoiu skarhoiu Polishchuka Serhiia Oleksiiovycha shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) punktu 4 statti 16-3 Zakonu Ukrainy «Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv ta chleniv yikh simei» (sprava pro posylenyi sotsialnyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv) vid 6 kvitnia 2022 r. № 1-r(II)/2022 [Decision of the Constitutional Court of Ukraine, Second Senate, in the case upon the constitutional complaint of Serhii Oleksiiovych Polishchuk regarding the constitutionality of paragraph 4 of Article 16-3 of the Law of Ukraine «On Social and Legal Protection of Military Personnel and Members of Their Families» (case concerning enhanced social protection of military personnel), dated April 6, 2022, No. 1-r(II)/2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-22#Text [in Ukrainian].
3. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy, Druhyi Senat, u spravi za konstytutsiinoiu skarhoiu hromadianyna Ukrainy Diachenka Oleksandra Mykolaiovycha ta inshykh hromadian Ukrainy shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) pidpunktu 13 punktu 4 rozdilu I Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin ta vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy» vid 28 hrudnia 2014 r. № 76-VIII [Decision of the Constitutional Court of Ukraine, Second Senate, in the case upon the constitutional complaint of Oleksandr Mykolaiovych Diachenko and other citizens of Ukraine regarding the constitutionality of subparagraph 13 of paragraph 4 of Section I of the Law of Ukraine «On Amendments to and Recognition as Repealed of Certain Legislative Acts of Ukraine», dated December 28, 2014, No. 76-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/va01p710-21#Text [in Ukrainian].
4. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam 47 narodnykh deputativ Ukrainy shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) okremykh polozhen Zakonu Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii», Kryminalnoho kodeksu Ukrainy vid 27 zhovtnia 2020 r. № 13-r/2020 [Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case upon the constitutional submission of 47 Members of Parliament of Ukraine regarding the constitutionality of certain provisions of the Law of Ukraine «On Prevention of Corruption» and the Criminal Code of Ukraine, dated October 27, 2020, No. 13-r/2020]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v013p710-20#Text [in Ukrainian].
5. Savenko, M.D. (2002). Pravova pryroda konstytutsiinoho kontroliu [The legal nature of constitutional review]. *Naukovi zapysky NaUKMA – Scientific papers NaUKMA*, 20, (pp. 50-54). Retrieved from: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c0c90bcd-01cf-4b7c-84e1-640b9d7b18f5/content [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.11

Anastasiia Shulha
Svitlana Semisinova

CHALLENGES IN THE FUNCTIONING OF THE CONSTITUTIONAL REVIEW SYSTEM UNDER MARTIAL LAW AND WAYS TO ADDRESS THEM

This theses presents a study of the current state and key operational challenges of the domestic constitutional review system under martial law. It analyzes the practice of the Constitutional Court of Ukraine, as well as issues regarding the assurance of its institutional independence, the enforcement of its rulings, access to constitutional justice, and the protection of human rights and freedoms. The study substantiates avenues for improving constitutional review, particularly by enhancing the efficiency of constitutional proceedings, strengthening inter-institutional cooperation, and advancing digitalization and alignment with European standards.

Key words*: constitutional review, Constitutional Court of Ukraine, martial law, constitutional rights and freedoms, constitutional proceedings.*

Відомості про авторів / Information about the authors

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.

Світлана Семісінова, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: semisinovasvetlana@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0005-5484-588X.

Svitlana Semisinova, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: semisinovasvetlana@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0005-5484-588X.

© А. Шульга, С. Семісінова *Стаття отримана редакцією 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.12

Rasa Pavarienė

THE INTERACTION BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT AND INTER-INSTITUTIONAL COORDINATION IN THE PUBLIC SECTOR: AN ADAPTIVE GOVERNANCE PERSPECTIVE

This theses examines how strategic management and inter-institutional coordination jointly shape the adaptive capacity of public-sector organizations. Drawing on an integrative review of public administration and governance scholarship, it develops a conceptual account of the relationships among strategic orientation, collaborative arrangements, institutional learning, and resilience under uncertainty. The analysis suggests that strategic plans contribute to adaptation only when they are connected to cross-boundary information exchange, negotiated responsibilities, feedback mechanisms, and periodic strategy revision. Coordination, in turn, requires strategic direction to prevent fragmented action and accountability gaps. A conceptual framework is proposed to explain how these elements reinforce one another, while also identifying risks arising from hierarchy, resource asymmetries, and competing mandates. The contribution is theoretical; empirical validation remains necessary.

Key words: *strategic management, inter-institutional coordination, adaptive governance, public sector, institutional resilience.*

Public institutions operate in environments characterized by overlapping policy problems, fiscal constraints, technological change, and increasing expectations of transparency. Problems such as public-health emergencies, social exclusion, and climate adaptation rarely coincide with the jurisdiction of a single agency. They therefore expose the limits of approaches in which strategic management is treated as an internal planning exercise and coordination as an occasional exchange between organizations. A more productive analytical perspective examines these activities as mutually dependent dimensions of governance.

Strategic management establishes priorities, allocates attention and resources, and links institutional action to longer-term public value. Inter-institutional coordination connects actors whose mandates, knowledge, and capacities are distributed across organizational boundaries. Adaptive governance adds a dynamic dimension: the ability to learn from experience, interpret changing conditions, and revise action without losing accountability or strategic coherence. Although these concepts have developed within partly distinct research traditions, their interaction deserves systematic theoretical consideration.

The aim of this paper is to explain how strategic management and inter-institutional coordination interact to strengthen adaptive governance in the public sector. Three questions guide the analysis: how does strategic orientation structure cooperation; which coordination mechanisms enable collective adaptation; and under what conditions does learning translate into strategic adjustment? The study employs an integrative conceptual analysis of established literature, rather than reporting new empirical findings.

Public-sector strategic management extends beyond the preparation of formal plans. Bryson emphasizes the alignment of missions, stakeholders, institutional capacities, and strategic choices [3]. In settings of interdependence, strategic management also creates a shared vocabulary for defining problems and prioritizing action. Objectives expressed only at the level of a single institution may improve internal performance while leaving collective outcomes unaddressed. By contrast, strategies that explicitly identify interdependencies can clarify why cooperation is necessary and what results participating institutions should pursue.

A shared strategic orientation should not be confused with uniform organizational goals. Public agencies remain subject to different legal mandates and political oversight. Effective strategic alignment therefore involves negotiated priorities, explicit recognition of conflicting objectives, and agreement on the contribution of each institution. This perspective is consistent with the public value approach, in which organizational success is assessed not only by operational efficiency but also by collectively meaningful outcomes [6].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Coordination can be understood as the deliberate management of interdependencies among organizational activities. Classical public administration relies heavily on hierarchical instruments, including legal authority, reporting duties, and standardized procedures. Hierarchy can clarify responsibility and ensure compliance, but it may become inflexible when information is dispersed or problems evolve rapidly. Market-type arrangements, such as contractual commissioning and performance incentives, can structure exchanges, although narrowly specified outputs may discourage information sharing and joint problem solving.

Network coordination provides a different logic based on negotiation, reciprocal adjustment, and repeated interaction. Provan and Kenis distinguish alternative forms of network governance and demonstrate that their effectiveness depends on conditions such as trust, network size, and goal consensus [7]. This implies that no single coordination mechanism is universally preferable. Formal authority, contractual clarity, and collaborative relationships may need to be combined in accordance with the complexity and urgency of the policy task.

Collaborative governance literature further highlights the role of initial conditions, institutional design, facilitative leadership, and face-to-face dialogue in sustaining cooperation [1]. Emerson, Nabatchi, and Balogh conceptualize collaborative governance as a dynamic system involving principled engagement, shared motivation, and capacity for joint action [4]. These contributions suggest that coordination is not simply a structural property of institutional networks: it is an ongoing process through which actors establish trust, exchange knowledge, and manage disagreements.

However, collaboration is neither costless nor automatically effective. It can increase transaction costs, obscure accountability, or privilege better-resourced participants. Divergent information systems and professional cultures may inhibit meaningful exchange even where cooperation agreements exist. Consequently, the quality of coordination should be assessed through its contribution to problem solving, timely decisions, implementation consistency, and public outcomes, rather than the number of partnerships or meetings alone.

Adaptive governance focuses on institutional arrangements that enable responses to uncertainty and complex change. Folke et al. show how adaptive governance draws on multiple knowledge sources, cross-scale connections, and opportunities for learning [5]. Although originally elaborated in social-ecological systems, this perspective has wider relevance for public institutions facing unpredictable and interconnected policy challenges. Adaptation requires more than reacting quickly; it involves recognizing when established assumptions no longer explain emerging conditions.

Organizational learning provides the link between coordination and strategic revision. Argyris and Schön distinguish learning that corrects errors within existing assumptions from learning that questions the assumptions themselves [2]. In public governance, the first form may improve the execution of an agreed programme, while the second can prompt reconsideration of its objectives, instruments, or division of responsibilities. Cross-institutional feedback is especially important because no single organization possesses a complete view of complex public problems.

Information sharing alone does not guarantee learning. Data must be interpreted collectively, connected to decision-making authority, and translated into feasible adjustments. Institutions may collect performance indicators yet fail to reconsider ineffective strategies because of political incentives, rigid budgets, or reputational concerns. Adaptive capacity therefore depends on both the availability of feedback and organizational willingness to act upon it.

The theoretical synthesis supports a reciprocal model comprising four interconnected functions. First, strategic orientation identifies common challenges and specifies collective outcomes. Second, coordination architecture defines responsibilities, decision rules, communication channels, and escalation procedures. Third, joint monitoring and reflection generate knowledge about implementation and changing conditions. Fourth, strategic adjustment translates that knowledge into revised priorities, resources, or organizational arrangements. The sequence is iterative rather than linear: adjustments may reshape partnerships, and coordination failures may require changes in strategy.

The central proposition is that strategic management increases the purposiveness of coordination, whereas coordination increases the informational and operational feasibility of strategy. Adaptive governance emerges when the relationship is supported by credible feedback and institutional authority to revise action. In the absence of coordination, strategies risk remaining fragmented across administrative boundaries. Without strategic orientation, collaborative networks may become active but directionless. Without learning mechanisms, both strategy and coordination may reproduce outdated responses.

Three conditions appear particularly significant. The first is leadership capable of combining strategic direction with facilitation rather than relying exclusively on command. The second is sufficient trust to encourage disclosure of implementation difficulties and timely sharing of relevant information. The third is a balance between flexibility and accountability: actors must have room to adjust activities while maintaining traceable decisions and legally defined responsibilities. These conditions are interrelated and may vary by institutional setting.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

This framework also highlights important tensions. Strategic planning often privileges predefined objectives and reporting cycles, while adaptation demands reconsideration of goals as circumstances change. Collaborative decision making can improve the quality and legitimacy of choices but may delay urgent action. Distributed authority can mobilize expertise yet complicate the identification of responsibility for failure. Adaptive governance therefore should not be interpreted as the abandonment of formal planning or hierarchy; it is the selective combination of stability, cooperation, and revisability.

For public managers, the framework points to several design implications. Inter-institutional strategies should specify shared outcomes and identify which results depend on joint action. Cooperation arrangements should articulate decision rights, information responsibilities, and procedures for resolving disagreement. Monitoring systems should include qualitative feedback from frontline professionals and service users alongside quantitative performance indicators. Finally, periodic strategy reviews should explicitly ask whether the original problem definition and distribution of tasks remain appropriate.

These implications should be interpreted as theoretically derived propositions rather than empirically proven prescriptions. Their application depends on administrative traditions, legal constraints, organizational size, and the nature of the policy problem. Comparative case studies could test whether institutions with integrated strategy-review and coordination arrangements respond more coherently to shocks than institutions relying on isolated planning or informal cooperation. Longitudinal research could further examine whether trust and joint learning mediate the relationship between coordination quality and adaptive performance.

The proposed perspective bridges a persistent division between strategic management scholarship, which often emphasizes organizational direction, and collaborative governance research, which emphasizes relationships among actors. Its contribution lies in treating strategic choices and coordination practices as mutually constitutive rather than parallel administrative functions. It also clarifies that adaptability should be evaluated in relation to public value and legitimate accountability, not simply the frequency of organizational change.

The conceptual analysis yields three conclusions. First, strategic management and inter-institutional coordination are complementary capacities: strategy supplies direction and priorities, while coordination mobilizes distributed knowledge and resources for their implementation. Second, adaptive governance depends on the institutionalization of feedback, collective interpretation, and the possibility of revising both strategies and cooperative arrangements. Third, the effectiveness of this interaction is contingent on leadership, trust, clarity of responsibilities, and a workable balance between flexibility and accountability. Future empirical research should investigate these relationships across different administrative systems and policy fields.

References

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), (pp. 543-571). DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum032 [in English].
2. Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley [in English].
3. Bryson, J.M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Wiley. Retrieved from: https://www.slideshare.net/slideshow/bryson-j-m-2018-strategic-planning-for-public-and-nonpro/253100670 [in English].
4. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), (pp. 1-29). DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mur011 [in English].
6. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, (pp. 441-473). DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511 [in English].
7. Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press [in English].
8. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), (pp. 229-252). DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum015 [in English].

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.12

Раса Паварієне

ВЗАЄМОДІЯ МІЖ СТРАТЕГІЧНИМ УПРАВЛІННЯМ ТА МІЖІНСТИТУЦІЙНОЮ КООРДИНАЦІЄЮ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ПОГЛЯД КРІЗЬ ПРИЗМУ АДАПТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

У цих тезах розглядається, як стратегічне управління та міжінституційна координація спільно формують адаптивну здатність організацій державного сектору. Спираючись на інтегративний огляд досліджень у галузі державного управління та врядування, вона розробляє концептуальне пояснення взаємозв'язків між стратегічною орієнтацією, домовленостями про співпрацю, інституційним навчанням та стійкістю в умовах невизначеності. Аналіз показує, що стратегічні плани сприяють адаптації лише тоді, коли вони пов'язані з міждержавним обміном інформацією, узгодженими обов'язками, механізмами зворотного зв'язку та періодичним переглядом стратегії. Координація, у свою чергу, вимагає стратегічного керівництва, щоб запобігти фрагментарним діям та прогалинам у підзвітності. Запропоновано концептуальну основу, яка пояснює, як ці елементи підсилюють один одного, а також визначає ризики, що виникають через ієрархію, асиметрію ресурсів та конкуруючі мандати. Внесок є теоретичним; емпірична перевірка залишається необхідною..

Ключові слова: *стратегічне управління, міжінституційна координація, адаптивне управління, державний сектор, інституційна стійкість.*

Відомості про автора / Information about the author

Раса Паварієне, докторантка Університету імені Миколаса Ромеріса, м. Вільнюс, Литва. E-mail: rasa.pavariene@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-6379-2194.

Rasa Pavarienė, PhD-student, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania. E-mail: rasa.pavariene@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-6379-2194.

© R. Pavarienė

Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.13

Володимир Ємельянов
Олена Сірюк

ФЕНОМЕН ВТОРИННОЇ ТРАВМИ ЯК ПРОФЕСІЙНИЙ РИЗИК У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Тези представляють теоретико-методологічний аналіз проблеми вторинної травматизації у сфері публічного управління України як одного з чинників, що впливає на психологічне благополуччя публічних службовців, їхню професійну діяльність та ефективність управлінських процесів. Вторинна травматизація розглядається як наслідок тривалого емоційного контакту з травматичним досвідом інших людей, зокрема громадян, які постраждали внаслідок війни, насильства, втрат та інших кризових обставин. Особлива увага приділяється актуальності цієї проблеми в умовах повномасштабної війни в Україні, коли публічні службовці змушені працювати в умовах підвищеного психологічного навантаження. Наголошується, що запобігання вторинній травматизації є важливою умовою забезпечення стійкості системи публічного управління та збереження професійного потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Створення належних організаційних умов праці, забезпечення психологічної підтримки та розвиток навичок саморегуляції сприяють зменшенню негативного впливу стресових чинників, підтриманню працездатності персоналу й підвищенню якості надання публічних послуг.

Ключові слова: *вторинна травматизація, спільна травма, публічне управління, публічні службовці, психологічне благополуччя, психологічна підтримка, військовий стан.*

Скільки чужого болю може витримати людина, перш ніж він почне руйнувати її власний внутрішній світ? Це питання особливо актуальне у наші часи для публічних службовців, які в умовах криз досить часто стикаються з людським горем, розповідями про втрати, страхом і безпорадністю. Від них очікують сталевої витримки та здатності діяти навіть тоді, коли обставини здаються надзвичайно складними. Проте за професійною стриманістю нерідко залишаються їхні справжні емоції. Одним із можливих наслідків такого психологічного навантаження є вторинна травматизація, що нагадує: навіть той, хто допомагає іншим пережити кризу, сам потребує захисту та підтримки.

Вторинна травматизація (травма свідка) - це психологічна реакція на опосередковане переживання травматичних подій через взаємодію з постраждалими, свідками або ж через багаторазове зіткнення з травматичними матеріалами [1]. Тобто, порівняно з первинною травмою, вторинна травматизація виникає не через фізичну чи психологічну небезпеку для самої особистості, а внаслідок глибокого емоційного залучення у чужий травматичний досвід.

При цьому не кожен контакт із людиною, яка пережила травматичну подію, призводить до вторинної травматизації. Ризик зростає тоді, коли такі контакти є регулярними, емоційно складними й поєднуються з високим робочим навантаженням, нестачею відпочинку та відсутністю належної підтримки. Особливо гостро ця проблема повстає перед публічними службовцями, які взаємодіють з військовослужбовцями, ветеранами та їхніми сім'ями, особами, що постраждали від наслідків воєнних дій.

Симптоми включають у себе досить широкий спектр детермінантів дестабілізації психічної рівноваги, а саме [8]:

- на соматичному (фізичному) рівні може спричиняти хронічну втому, головний біль, порушення сну, втрату апетиту та підвищену вразливість до захворювань та їхніх рецидивів;
- на поведінковому рівні такий вид травми можуть призводити до дратівливості, спалахів гніву, емоційного переїдання або надмірного вживання психостимулюючих речовин як способу воратися зі стресом, а також виключенням не становиться уникнення складних завдань чи взаємодії з окремими категоріями громадян, часті помилки та погіршення комунікації в цілому;

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

- на емоційному рівні виникають нав'язливі думки про травматичні історії, відчуття власної небезпеки, необґрунтовані страхи та надмірна пильність. Водночас службовець може втрачати здатність емоційно співпереживати іншим, відчувати потребу надмірно контролювати робочі процеси або, навпаки, втрачати відчуття контролю над ситуацією.

Окремі наукові дослідження все ж дають змогу оцінити масштаби проблеми серед фахівців, які працюють із людьми, постраждалими від травматичних подій. Зокрема, у дослідженні українських фахівців із психічного здоров'я, опублікованому в міжнародному науковому журналі International Journal of Social Psychiatry, було проаналізовано результати опитування понад 5500 спеціалістів. За наведеними результатами, помірний рівень вторинного травматичного стресу спостерігався у 56,5% учасників, тоді як високий рівень було зафіксовано у 0,3% [9]. Ці дані стосуються конкретної професійної групи, а не публічних службовців України, тому їх слід використовувати тільки як приклад психологічного навантаження серед фахівців, які надають допомогу іншим.

Водночас точна загальнонаціональна статистика щодо вторинної травматизації публічних службовців в Україні відсутня. Це пов'язано, зокрема, з тим, що вторинний травматичний стрес не завжди виділяють як окремий клінічний діагноз, а його прояви часто досліджують у межах оцінювання психологічного стресу, професійного вигорання та посттравматичних стресових симптомів. Ці явища пов'язані між собою, але не є тотожними, тому їхні показники не можна безпосередньо прирівнювати один до одного.

Особливої уваги в умовах повномасштабної війни набуває феномен Shared Traumatic Reality - «спільна травматична реальність», який також описують через поняття shared trauma («спільна травма»), досліджені в більшості науковцями США та Ізраїлю. Він виникає тоді, коли фахівець не лише вислуховує історії людей, які пережили травматичні події, а й сам живе в умовах тієї самої небезпеки [6]. Наприклад, державний службовець, соціальний працівник, психолог або медик може одночасно допомагати людям, які пережили обстріли, втрату близьких чи вимушене переміщення, і сам зазнавати повітряних тривог, перебоїв з електропостачанням, загрози життю та невизначеності щодо майбутнього. За таких обставин професійний і особистий досвід травми переплітаються, через що людині може бути складніше відновлюватися після роботи та зберігати емоційну дистанцію, необхідну для виконання професійних обов'язків.

Унаслідок цього знижується задоволення від професійної діяльності, послаблюється мотивація та може погіршуватися якість виконання службових обов'язків. Саме через це працівники публічної сфери потребують системного захисту їхнього психологічного здоров'я.

Забезпечення такої підтримки відбувається у рамках нормативно-правового забезпечення. Правові підстави захисту працівників закріплено, зокрема, у статті 158 Кодексу законів про працю України. Відповідно до неї «Роботодавець зобов'язаний вживати заходів для забезпечення безпеки і захисту фізичного та психічного здоров'я працівників…» [2]. Це означає, що відповідальність за психологічну безпеку не повинна повністю покладатися на самого працівника та організація має враховувати вплив професійного середовища на його стан і створювати такі умови, за яких негативні ситуації не будуть мати сильний ефект на людину.

У системі державної служби Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) нормативно закріпило напрям психологічної підтримки через затвердження загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації (зокрема, накази НАДС від 30 липня 2024 року № 112-24, від 12 лютого 2026 року № 22-26 та від 29 травня 2026 року № 74-26). Ці програми спрямовані на формування у державних службовців компетентностей зі стресостійкості, адаптивності, засад діалогового вирішення конфліктів та організації командної підтримки в умовах воєнного стану, однак самі по собі не гарантують, що в установі буде створено постійний механізм профілактики вторинної травматизації. Тому важливо поєднувати професійне навчання з конкретними організаційними заходами, які працівники зможуть використовувати у своїй щоденній роботі.

Тут важливу роль може відігравати поширення передбачених Законом України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» від 15 січня 2025 року № 4223-IX механізмів психосоціальної підтримки на державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування могло б стати важливим засобом профілактики вторинної травматизації. Зокрема, фінансування та доступ до психологічної допомоги на робочому місці та систематичні профілактичні заходи сприяли б зменшенню негативного впливу регулярного контакту з травматичним досвідом інших людей.

Доцільно було б запровадити регулярні професійні зустрічі, під час яких державні службовці могли б обговорювати складні робочі ситуації, аналізувати власні емоційні реакції та знаходити способи зменшення психологічного навантаження. Одним із можливих інструментів є супервізія, тобто професійне обговорення складних випадків за участю підготовленого фахівця. Водночас її застосування до публічних службовців потребувало б окремого нормативного врегулювання, оскільки наявні поширюються тільки на сферу охорони психічного здоров'я, а також запровадження принципів зустрічі**:** дотриманням професійної етики, захисту персональних даних і добровільності участі.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Оскільки не кожен державний орган або орган місцевого самоврядування має можливість утримувати штатного психолога, психологічну підтримку можна організовувати й іншими способами. Зокрема, кілька установ могли б користуватися послугами спільного фахівця або залучати зовнішніх психологів для проведення конфіденційних консультацій. Важливим орієнтиром у цьому питанні є британська система TRiM (Trauma Risk Management), яка спочатку виникла у військовому середовищі, а згодом почала застосовуватися і в інших сферах [7]. Вона передбачає підготовку працівників, які можуть розпізнавати ознаки психологічних труднощів у колег після травматичних подій, проводити первинні підтримувальні бесіди та, за потреби, допомагати їм звернутися до фахівця. Такі працівники не замінюють психологів і не встановлюють діагнозів, а допомагають своєчасно помітити проблему та знайти необхідну підтримку. При цьому важливо не обмежуватися одноразовим навчанням, а передбачити регулярне оновлення знань і можливість самих підготовлених працівників отримувати консультації фахівців. Інакше існує ризик, що люди, які допомагають колегам, самі опиняться під додатковим психологічним навантаженням.

З огляду на цей досвід, доцільно було б доповнити наявні програми підвищення кваліфікації НАДС практичними інструментами профілактики вторинної травматизації. Зокрема, навчання могло б охоплювати розпізнавання ознак психологічного виснаження, навички первинної підтримки колег і визначення ситуацій, коли необхідно залучити професійного психолога. Після відповідної підготовки в установах можна було б визначати працівників, до яких колеги могли б добровільно звернутися по первинну підтримку. Водночас важливо розуміти, що система TRiM наразі не є впровадженою моделлю української державної служби, а її адаптація потребувала б належної організації та законодавчого закріплення.

Важливу роль також відіграють керівники, які мають вчасно помічати ознаки виснаження працівників. Менеджери може передбачати короткі перерви після особливо складних розмов, за можливості чергувати завдання з високим емоційним навантаженням із менш напруженою роботою та обговорювати з працівниками потребу в додатковій підтримці. Водночас не слід вимагати від людини детально розповідати про свої переживання або примусово брати участь у психологічних заходах. Головне завдання організації полягає у створенні доступних і безпечних умов, за яких працівник може вчасно отримати допомогу, не побоюючись осуду чи негативних наслідків для своєї кар'єри. Такий підхід дав би змогу частково компенсувати відсутність штатного психолога, не перекладаючи на колег відповідальність за надання професійної допомоги.

Проте організаційна підтримка не завжди може бути доступною або достатньою, тому важливою залишається і здатність людини самостійно дбати про свій психологічний стан. Публічному службовцю варто вчасно звертати увагу на симптоми травми свідка. Після емоційно складних розмов корисно робити короткі перерви, використовувати дихальні вправи, прогулюватися та перемикати увагу на інші справи. Не менш важливо зберігати баланс між роботою й особистим життям, повноцінно відпочивати та спілкуватися з людьми, яким можна довіряти. Водночас самодопомога не повинна замінювати професійну психологічну допомогу, якщо симптоми не минають або посилюються.

Отже, профілактика вторинної травматизації публічних службовців має поєднувати правові гарантії, організаційну підтримку та особисті способи відновлення. В умовах війни особливо важливо враховувати не лише вторинну травматизацію, а й спільну травматичну реальність, за якої службовець одночасно допомагає постраждалим і сам перебуває під впливом небезпеки та невизначеності. Міжнародний досвід, зокрема система TRiM, показує, що первинну підтримку працівників можна організувати не лише через індивідуальні консультації психолога, а й за допомогою спеціально підготовлених колег та зрозумілого порядку звернення по допомогу. Для України перспективним напрямом є розвиток наявних програм НАДС, підготовка працівників до взаємопідтримки та створення механізмів, які враховуватимуть різні можливості державних органів і органів місцевого самоврядування. Адже здатність допомагати іншим залежить не лише від професійних знань і відповідальності, а й від того, чи має сама людина можливість зберігати власне психологічне благополуччя.

References

1. Elektronnyi bahatomovnyi terminolohichnyi slovnyk [Electronic Multilingual Terminological Dictionary]. *emtd.ztu.edu.ua*. Retrieved from: https://emtd.ztu.edu.ua/view/word-16111/0 [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy vid 10 hrodu 1971 r. No. 322-VIII [Labor Code of Ukraine: Law of Ukraine dated December 10, 1971 No. 322-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 [in Ukrainian].
3. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby Pro pohodzhennia prohram pidvyshchennia kvalifikatsii: vid 12 liutoho 2026 roku No. 22-26 [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service On the approval of advanced training programs dated February 12, 2026 No. 22-26]. *nads.gov.ua*. Retrieved from: https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-prohram-pidvyshchennia-kvalifikatsii-37 [in Ukrainian].
4. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby Pro pohodzhennia prohram pidvyshchennia

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

kvalifikatsii vid 29 travnia 2026 roku No. 74-26 [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service On the approval of advanced training programs dated May 29, 2026 No. 74-26]. *nads.gov.ua.* Retrieved from: https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-prohram-pidvyshchennia-kvalifikatsii-40 [in Ukrainian].
5. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby Pro zatverdzhennia typovoi zahalnoi korotkostrokovoi prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii «Psykhichna pidtrymka ta adaptatsiia personalu v period voiennoho stanu ta pisliavoiennyi chas» vid 30 lypnia 2024 roku No. 112-24 [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service On the approval of a standard general short-term advanced training program «Psychological support and adaptation of personnel during martial law and the post-war period» dated July 30, 2024 No. 112-24]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0112859-24#Text [in Ukrainian].
6. Shared trauma. (n.d.). *sk.sagepub.com*. Retrieved from: https://sk.sagepub.com/ency/edvol/trauma/chpt/shared-trauma#_ [in English].
7. Trauma Risk Management (TRiM). (n.d.). *umhs.pro.* Retrieved from: https://umhs.pro/trim [in Ukrainian].
8. Vtorynna travma: Koly vy otrymaly travmu vid travmatychnoho dosvidu inshoi ljudyny [Secondary trauma: When you have been traumatized by someone else's traumatic experience]. *www.workplaceoptions.com*. Retrieved from: https://www.workplaceoptions.com/blog [in Ukrainian].
9. Gusak, N., Nikolova, K., Hauf, V. (2026). Working With War-Affected Populations: Burnout and Secondary Traumatic Stress Among Ukrainian Mental Health Professionals. *International Journal of Social Psychiatry*, 72(5). Retrieved from: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00207640251409948. DOI: https://doi.org/10.1177/00207640251409948 [in English].
10. Zakon Ukrainy Pro systemu okhorony psykhichnoho zdorovia v Ukraini vid 15 sichnia 2025 roku No. 4223-IX [Law of Ukraine On the Mental Health Care System in Ukraine dated January 15, 2025 No. 4223-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.13

Volodymyr Yemelianov
Olena Siriuk

THE PHENOMENON OF SECONDARY TRAUMATIC STRESS AS AN OCCUPATIONAL RISK IN PUBLIC ADMINISTRATION

This theses presents a theoretical and methodological analysis of the problem of secondary traumatisation in the field of public administration in Ukraine as one of the factors affecting the psychological well-being of public servants, their professional activities and the effectiveness of management processes. Secondary traumatisation is regarded as a consequence of prolonged emotional exposure to the traumatic experiences of others, in particular citizens who have suffered as a result of war, violence, loss and other crisis situations. Particular attention is paid to the relevance of this issue in the context of the full-scale war in Ukraine, where public servants are forced to work under conditions of heightened psychological strain. It is emphasised that preventing secondary traumatisation is a key prerequisite for ensuring the resilience of the public administration system and preserving the professional capacity of civil servants and local government officials. Creating appropriate organizational working conditions, providing psychological support and developing self-regulation skills help to reduce the negative impact of stressors, maintain staff performance and improve the quality of public service delivery.

Key words: *secondary traumatisation, public administration, public servants, psychological well-being, psychological support.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

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.

Олена Сірюк, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: olenasiryukk@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-7777-777X.

Olena Siriuk, Applicant for the First (Bachelor's) Level of Higher Education at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: olenasirryukk@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-7777-777X.

© В. Ємельянов, О. Сірюк
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.14

Михайло Рубінський

КОЛІЗІЇ НОРМ У ПРАВОВОМУ РЕГУЛЮВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

У тезах розглянуто проблему узгодженості правового регулювання національної безпеки України під час воєнного стану. Розмежовано колізії норм, правові прогалини та труднощі правозастосування. На прикладах рішень Конституційного Суду України про судовий контроль за триманням під вартою та право на відпустки проаналізовано конституційні й часові межі спеціального регулювання. Обґрунтовано необхідність послідовної перевірки юридичної сили, предмета, умов і строків дії конкуруючих норм. Запропоновано запровадження колізійного аналізу законопроєктів, визначення умов припинення тимчасових обмежень і моніторингу виконання судових рішень як засобів зміцнення юридичної визначеності у сфері національної безпеки.

Ключові слова: *національна безпека, колізії норм права, воєнний стан, верховенство права, юридична визначеність, конституційний контроль.*

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовлює прискорене оновлення законодавства у сфері національної безпеки, оборони та діяльності публічної влади. Невідкладність законодавчих рішень поєднується з потребою зберегти системність правового регулювання. Паралельне застосування загальних гарантій і спеціальних правил воєнного часу породжує ризик несумісних юридичних наслідків для однакових фактичних обставин. Вибір норми набуває особливої ваги, коли стосується особистої свободи, судового захисту або строків обмеження прав. Неузгодженість законодавства ускладнює діяльність уповноважених органів, створює передумови неоднакового правозастосування та знижує передбачуваність безпекових рішень. Тому подолання колізій належить до юридичних умов стійкості держави під час війни.

Мета дослідження полягає у визначенні критеріїв виявлення й подолання колізій норм у правовому регулюванні національної безпеки України за умов воєнного стану. Для досягнення мети застосовано формально-юридичний аналіз нормативних приписів, системне тлумачення їх співвідношення та порівняння юридичних позицій Конституційного Суду України. Предметом уваги є межі спеціального регулювання, співвідношення норм різної юридичної сили та часові параметри воєнних обмежень. Дослідження виходить із положення, що правомірність заходу визначається сукупністю матеріальних і процедурних гарантій, а посилання на безпекову мету потребує перевірки конкретного правового механізму її досягнення.

Конституційна основа розв'язання проблеми охоплює найвищу юридичну силу Конституції України та вимогу діяти у межах законних повноважень, закріплені статтями 8 і 19 [1]. Закон України «Про національну безпеку України», визначаючи сектор безпеки і оборони, пов'язує діяльність його інституцій із демократичним цивільним контролем [2]. У взаємозв'язку наведені приписи дозволяють розглядати законність як складник забезпечення безпеки. Узгоджене нормативне регулювання встановлює межі втручання держави, забезпечує визначеність компетенції та створює правові підстави відповідальності за ухвалені рішення. Відповідно, ефективність безпекової діяльності залежить від якості її юридичного оформлення й доступності механізмів контролю.

Для юридичної кваліфікації суперечностей необхідно відмежовувати колізію від суміжних дефектів регулювання. Закон України «Про правотворчу діяльність» визначає колізію через суперечність або невідповідність норм, які регулюють однакові суспільні відносини [4]. У межах дослідження практичним критерієм її виявлення пропонується вважати несумісність юридичних наслідків застосування приписів до встановлених обставин. Відсутність необхідного правила утворює прогалину; нечіткість формулювання спричиняє проблему тлумачення; невиконання узгодженої норми характеризує недолік правозастосування. Помилкова кваліфікація дефекту веде до вибору неналежного способу реагування: тлумачення не замінює відсутню законодавчу процедуру, а організаційне доручення не усуває суперечності між нормативними приписами.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Слід також розрізняти подолання колізії у конкретній справі та її усунення із законодавства. Подолання забезпечує обґрунтований вибір застосовного припису за наявності нормативної суперечності. Усунення передбачає зміну, скасування або узгодження відповідних норм уповноваженим суб'єктом правотворчості. Результативне вирішення окремого спору не гарантує припинення неоднакового застосування правил в інших справах. Звідси випливає необхідність пов'язувати результати правозастосування із законодавчим реагуванням. Для сфери національної безпеки особливе значення має швидкість зазначеного зв'язку, оскільки повторювана суперечність здатна впливати на численні оперативні рішення та створювати різний обсяг правового захисту для осіб в однакових обставинах.

Особливість безпекового законодавства полягає у взаємодії норм, розміщених у різних галузевих актах. Конституційні гарантії, кримінальні процесуальні процедури, правила діяльності органів влади та спеціальні приписи воєнного часу можуть одночасно стосуватися одного рішення. При цьому відмінність нормативних формулювань сама собою не доводить наявності колізії. Потрібно встановити збіг предмета регулювання, кола адресатів, території, часу та юридично значущих умов. Лише після перевірки сфери дії кожного припису можна з'ясувати, чи існує реальна суперечність, чи законодавець свідомо встановлює різні правила для відмінних обставин. Вказане розмежування запобігає необґрунтованому поширенню винятків на загальний порядок реалізації прав.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» поєднує надання повноважень, необхідних для відсічі агресії, з тимчасовими, зумовленими загрозою обмеженнями прав із зазначенням їх строку [3]. Стаття 64 Конституції України встановлює конституційні межі відповідного механізму [1]. Звідси випливає потреба розрізняти повноваження запровадити визначений законом захід та допустимість конкретного способу його виконання. Збереження конституційних гарантій особистої свободи й судового захисту вимагає оцінювати кожне втручання за його змістом і процедурою. Загальне посилання на дію воєнного стану не дає відповіді щодо компетентного суб'єкта, підстав рішення, тривалості заходу та можливості його оскарження.

Ієрархічний критерій має передувати вибору між загальною і спеціальною нормами або між приписами, ухваленими у різний час. Спеціальний характер законодавчого регулювання не усуває вимоги його відповідності Конституції України. Для норм однакової юридичної сили необхідно додатково враховувати предмет регулювання, прямо встановлені винятки та перехідні положення. Застосування принципів lex specialis і lex posterior потребує обґрунтування, чому конкретна норма охоплює спірні відносини та які саме правила вона змінює. Автоматичне надання переваги пізнішому актові без аналізу змісту може спричинити витіснення спеціальної гарантії, збереженої законодавцем для окремої категорії осіб або правовідносин.

Показовий приклад конституційного дефекту спеціального регулювання містить Рішення Конституційного Суду України від 18 липня 2024 року № 8-р(II)/2024. Суд визнає неконституційною частину шосту статті 615 Кримінального процесуального кодексу України, яка передбачала продовження тримання під вартою за неможливості своєчасного розгляду питання судом. Вирішальне значення має збереження судового контролю та вмотивованого судового рішення як гарантій особистої свободи [5]. Наведений приклад демонструє, що законодавча відповідь на перешкоди здійсненню правосуддя повинна забезпечувати процедуру ухвалення індивідуального рішення. Нормативна конструкція, яка пов'язує продовження втручання лише з фактом організаційної неможливості розгляду, створює ризик втрати необхідного контролю.

Для теорії колізій зазначена справа дозволяє виокремити межу між допустимою адаптацією процедури та зміною змісту конституційної гарантії. Причини обмеженої доступності суду потребують юридичного визначення, доказового підтвердження й установлення процедури відновлення контролю. Водночас організаційні труднощі повинні вирішуватися засобами, сумісними з конституційною роллю суду. Практичне значення висновку полягає у необхідності перевіряти спеціальні норми ще на стадії проєктування: чи зберігають вони суб'єкта контролю, чи передбачають індивідуальне обґрунтування та чи встановлюють визначені строки. За відсутності відповідей формальна деталізація правила може посилювати юридичну невизначеність у процедурі, призначеній забезпечити безпеку.

Інший аспект проблеми відображає Рішення Конституційного Суду України від 19 травня 2026 року № 3-р/2026 щодо права на відпустки. Суд визнає неконституційними приписи, які не забезпечували посилених мінімальних гарантій оплачуваної щорічної основної відпустки для неповнолітніх та осіб з інвалідністю, а також положення про збереження зазначених обмежень після припинення або скасування воєнного стану. Водночас окремі оспорювані правила визнаються конституційними [6]. Хоча справа стосується трудових відносин, вона має методологічне значення для аналізу спеціального воєнного регулювання: визначеність строку та збереження мінімальних гарантій потребують самостійної перевірки поряд із легітимною метою обмеження.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Порівняння наведених справ дає підстави розмежовувати кілька рівнів юридичної перевірки. Спочатку встановлюється, чи збережено конституційно необхідний механізм захисту; далі аналізуються зміст обмеження, його адресати та тривалість. Невизначене продовження спеціального режиму здатне породжувати суперечності вже після зникнення обставин, якими обґрунтовувалося його запровадження. Отже, часовий вимір колізії охоплює співвідношення дат ухвалення актів, моментів набрання ними чинності та умов припинення тимчасових правил. Для правозастосувача особливо важливо встановити, яке регулювання діє щодо правовідносин, що виникли під час воєнного стану, але тривають після його завершення.

Вибір застосовної норми й оцінка домірності конкретного втручання вирішують пов'язані, але самостійні завдання. Колізійний аналіз установлює належну правову підставу рішення; перевірка домірності стосується допустимих меж реалізації наданого повноваження. Навіть за узгодженості нормативних приписів індивідуальний захід потребує мотивування відповідно до його підстав, мети та фактичних наслідків. У досліджуваній сфері пропонується окремо фіксувати встановлену загрозу, зв'язок заходу з її усуненням і причини обраної інтенсивності втручання. Розмежування зазначених завдань запобігає підміні перевірки законності міркуваннями доцільності та дозволяє встановити, чи проблема виникає у самому приписі, чи під час його застосування.

Значення Закону України «Про правотворчу діяльність» для досліджуваної проблеми полягає у нормативному впорядкуванні понять і правил роботи з правовими суперечностями. Його Прикінцеві положення пов'язують введення основного масиву норм у дію з перебігом одного року після припинення або скасування воєнного стану та передбачають окремі винятки [4]. Тому в юридичній аргументації необхідно розрізняти набрання законом чинності й момент застосування відповідних положень. Перспективна законодавча модель може бути предметом наукового аналізу та підготовки процедур, проте посилання на неї як на безпосередню правову підставу конкретного рішення потребує перевірки строків уведення відповідної норми в дію.

На рівні діяльності органів влади колізійний ризик виникає, коли приписи про компетенцію допускають несумісні рішення кількох уповноважених суб'єктів щодо одного об'єкта. Водночас залучення різних інституцій до забезпечення безпеки може відображати законодавчо передбачену координацію. Для відмежування колізії від розподілу функцій слід установити, хто ініціює захід, хто ухвалює остаточне рішення, хто виконує його та здійснює контроль. Якщо взаємодія визначена лише загально, доцільно уточнювати процедуру на належному нормативному рівні. Відомча практика або оперативна домовленість не повинні змінювати закріплений законом обсяг компетенції, адже їх дія залежить від організаційних обставин і не гарантує однакового застосування правил.

Послідовність подолання виявленої суперечності пропонується будувати від встановлення фактичних обставин до юридичного обґрунтування рішення. Необхідно ідентифікувати конкуруючі приписи, перевірити їх чинність і сферу дії, визначити юридичну силу та оцінити можливість узгодженого тлумачення. Якщо несумісність зберігається, обраний критерій пріоритету має бути прямо пояснений у мотивуванні рішення. Окремо перевіряються права, яких стосується втручання, доступність судового захисту та наслідки застосування норми. Відтворюваність зазначеної послідовності дозволяє контролювати правомірність вибору й запобігає ситуації, коли різні органи обирають зручний припис без оцінки інших нормативних вимог.

Запобігання колізіям доцільно починати під час розроблення актів у сфері національної безпеки. Пропонується включати до матеріалів законопроєкту колізійний аналіз, який визначає пов'язані приписи, пояснює їх співвідношення та обґрунтовує необхідні зміни. Особливої уваги потребують повноваження органів, процесуальні гарантії та перехідні правила. Для кожного воєнного винятку слід установлювати підставу запровадження, межі застосування, строк або однозначну умову припинення. Супровідні зміни повинні усувати суперечність у всіх взаємопов'язаних актах, оскільки уточнення одного закону за збереження протилежного припису в іншому переносить відповідальність за узгодження нормативної системи на правозастосувача.

Правовий моніторинг пропонується спрямовувати на виявлення повторюваних суперечностей у мотивуванні рішень, різного визначення компетенції та труднощів виконання судових актів. Результатом має бути обґрунтована пропозиція щодо зміни конкретної норми із зазначенням правовідносин і наслідків дефекту. Організаційно виправданим є визначення відповідального суб'єкта та строку реагування на встановлену проблему. Після рішення Конституційного Суду України важливо переглядати пов'язані процедури й форми документів, щоб усунути ризик відтворення неконституційного регулювання на підзаконному рівні. Узагальнені результати моніторингу можуть оприлюднюватися з дотриманням установлених законом вимог захисту інформації, що забезпечує підзвітність процесу вдосконалення законодавства.

Отже, колізії норм у сфері національної безпеки під час воєнного стану потребують розв'язання на основі конституційної ієрархії, юридичної визначеності та належного процедурного захисту. Наукове й практичне значення має розмежування реальних суперечностей, прогалин і труднощів виконання норм, оскільки кожний дефект вимагає відповідного засобу усунення. Запропоноване поєднання послідовної перевірки конкуруючих

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

приписів, колізійного аналізу законопроєктів і моніторингу судової практики сприяє узгодженості безпекового законодавства. Пріоритетними напрямами вдосконалення є чіткість компетенції, збереження конституційних гарантій та визначені умови завершення тимчасових обмежень. У такий спосіб забезпечення національної безпеки отримує передбачувану правову основу, придатну для контролю та відповідального застосування.

References

1. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 No. 254k/96-VR [Constitution of Ukraine of 28 June 1996 No. 254k/96-VR]. (1996). Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy vid 21.06.2018 No. 2469-VIII [Law of Ukraine On National Security of Ukraine of 21 June 2018 No. 2469-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu» vid 12.05.2015 No. 389-VIII [Law of Ukraine On the Legal Regime of Martial Law of 12 May 2015 No. 389-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro pravotvorchu diialnist» vid 24.08.2023 No. 3354-IX [Law of Ukraine On Law-Making Activity of 24 August 2023 No. 3354-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text [in Ukrainian].
5. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy vid 18.07.2024 No. 8-r(II)/2024 (sprava pro harantii sudovoho kontroliu za dotrymanniam prav osib, yakykh utrymuiut pid vartoiu) [Resolution of the Constitutional Court of Ukraine dated 18.07.2024 No. 8-r(II)/2024 (on the issue of guaranteeing judicial control over the observance of the rights of persons under guard)]. *ccu.gov.ua*. Retrieved from: https://ccu.gov.ua/docs/6904 [in Ukrainian].
6. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy vid 19.05.2026 No. 3-r/2026 (shchodo prava na vidpustky) [Resolution of the Constitutional Court of Ukraine dated May 19, 2026, No. 3-r/2026 (regarding the right to leave)]. *ccu.gov.ua.* Retrieved from: https://ccu.gov.ua/dokument/3-r2026 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.14

Myhailo Rubinskyi

CONFLICTS OF LEGAL NORMS IN THE REGULATION OF NATIONAL SECURITY IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW

The theses examines the coherence of legal regulation of national security in Ukraine during martial law. Conflicts of legal norms are distinguished from legislative gaps and difficulties in applying the law. Decisions of the Constitutional Court of Ukraine concerning judicial review of detention and the right to leave are analysed to identify the constitutional and temporal limits of special regulation. The need for a sequential assessment of the legal force, subject matter, conditions and duration of competing norms is substantiated. Conflict analysis of draft laws, clear conditions for terminating temporary restrictions and monitoring of the implementation of judicial decisions are proposed as means of strengthening legal certainty in national security regulation.

***Key words**: national security, conflicts of legal norms, martial law, rule of law, legal certainty, constitutional review.*

Відомості про автора / Information about the author

Михайло Рубінський, аспірант кафедри правоохоронної діяльності, Навчально-наукового юридичного інституту, Карпатського національного університету ім. В. Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна. E-mail: polit.evrocentr@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0000-8709-6364.

Mykhailo Rubinskyi, PhD-student at the Department of Law Enforcement, Educational and Scientific Law Institute, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine. E-mail: polit.evrocentr@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0000-8709-6364.

© М. Рубінський
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.15

Оксана Малікіна
Анастасія Якуніна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Матеріали представляють аналіз цифровізації та інформаційного забезпечення для вдосконалення державного управління продовольчою безпекою України в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано доцільність формування інтегрованої багаторівневої системи цифрового моніторингу, спрямованої на оцінювання стану аграрного виробництва, продовольчих запасів, цінової динаміки, логістичних ланцюгів і доступності продуктів харчування. Розглянуто можливості використання геоінформаційних систем, дистанційного зондування Землі, міжнародних інформаційних платформ і технологій штучного інтелекту для прогнозування продовольчих ризиків та обґрунтування управлінських рішень. Визначено роль Державного аграрного реєстру в розвитку цифрової взаємодії між органами державної влади та агровиробниками. Окреслено основні проблеми цифрової трансформації, зокрема фрагментарність інформаційних ресурсів, недостатню цифрову спроможність окремих громад і загрози кібербезпеці. Зроблено висновок, що інтеграція цифрових інструментів, міжвідомчої інформаційної взаємодії та прогнозної аналітики сприятиме підвищенню ефективності державної політики, своєчасному реагуванню на продовольчі загрози та зміцненню стійкості національної продовольчої системи.

Ключові слова: *продовольча безпека, цифровізація, державне управління, інформаційний моніторинг, прогнозна аналітика.*

В умовах повномасштабної війни, порушення логістичних ланцюгів, руйнування сільськогосподарської інфраструктури та зміни умов функціонування аграрного сектору цифровізація й інформаційне забезпечення набувають особливого значення для управління продовольчою безпекою України. Ефективність державної політики в цій сфері залежить не лише від наявності нормативно-правових механізмів і ресурсів, а й від спроможності органів публічної влади оперативно отримувати, систематизувати й аналізувати інформацію про стан аграрного виробництва, продовольчих запасів, цінову динаміку, доступність продуктів харчування та ризики постачання.

Одним із перспективних напрямів цифровізації є створення інтегрованої системи інформаційно-аналітичного моніторингу продовольчої безпеки. Така система має забезпечувати регулярне оновлення даних про обсяги виробництва основних видів сільськогосподарської продукції, урожайність, стан земельних ресурсів, ціни на продовольство, імпортно-експортні операції, логістичну доступність і купівельну спроможність населення. Об’єднання цих відомостей дозволить органам державної влади не лише констатувати наявні проблеми, а й визначати тенденції, прогнозувати можливі дефіцити та своєчасно розробляти заходи реагування.

Практичне значення інформаційного моніторингу підтверджується підходами Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО). У межах системи Agricultural Market Information System (AMIS) здійснюється моніторинг світових ринків основних продовольчих товарів, зокрема пшениці, кукурудзи, рису та сої, а також аналіз чинників, що впливають на продовольчі ринки [3]. Досвід AMIS засвідчує важливість оперативного обміну порівнюваними даними між державами та міжнародними організаціями для зменшення інформаційної невизначеності й підвищення обґрунтованості політичних рішень. Для України використання подібних підходів є важливим з огляду на роль держави у світовій торгівлі зерновими культурами та залежність внутрішнього агропродовольчого ринку від логістичних і цінових коливань.

Не менш важливим є використання геоінформаційних систем і дистанційного зондування Землі. Супутникові дані дають змогу оцінювати стан посівів, визначати зміни у землекористуванні, виявляти наслідки посух і затоплень, а також аналізувати територіальні наслідки воєнних дій. Поєднання таких даних зі статистичною інформацією та відомостями про транспортну інфраструктуру створює можливості для

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

визначення територій із підвищеним ризиком скорочення виробництва або ускладнення постачання продовольства. Відповідні інструменти розвиваються ФАО, зокрема в межах платформи Hand-in-Hand Geospatial Platform [2].

Важливою умовою ефективного цифрового моніторингу є врахування регіональних особливостей продовольчої безпеки. Території України істотно відрізняються за рівнем забезпеченості природними, матеріальними й трудовими ресурсами, станом аграрної та транспортної інфраструктури, демографічною структурою, купівельною спроможністю населення та вразливістю до зовнішніх шоків. Особливої уваги потребують території, на яких воєнні дії спричинили руйнування виробничих потужностей, пошкодження транспортних шляхів, обмеження доступу до земельних ресурсів або ускладнення постачання продовольства. Тому використання єдиних загальнодержавних показників без урахування місцевої специфіки може не забезпечувати повного відображення реального стану продовольчого забезпечення населення.

З огляду на це доцільним є формування багаторівневої системи цифрового моніторингу, яка забезпечуватиме інформаційну взаємодію між державним, регіональним і місцевим рівнями управління. На загальнодержавному рівні основна увага має приділятися аналізу продовольчих балансів, стратегічних запасів, зовнішньої торгівлі та загальнонаціональних ризиків. На регіональному рівні необхідно оцінювати виробничий потенціал територій, стан переробної галузі, логістичну доступність і можливості міжрегіонального переміщення продовольства. На місцевому рівні важливо відстежувати фактичну доступність продуктів харчування для населення, стан локальних ланцюгів постачання, потреби вразливих соціальних груп і спроможність громад до самозабезпечення [1]. Система індикаторів цифрового моніторингу продовольчої безпеки наведена у таблиці 1.

Таблиця 1.

Система індикаторів цифрового моніторингу продовольчої безпеки

Група індикаторів	Зміст оцінювання	Управлінське значення
Виробничі обсяги	Виробництва, урожайність, переробка, запаси	Оцінка самозабезпечення та ризику дефіциту
Економічні	Ціни, купівельна спроможність, витрати домогосподарств	Виявлення цінових дисбалансів
Логістичні	Транспортна доступність, вузли постачання, час доставки	Контроль безперервності ланцюгів
Соціальні	Фізична та економічна доступність продовольства для груп населення	Адресність підтримки
Цифрові	Швидкість обміну даними, доступність платформ, якість верифікації	Готовність системи до адаптивного управління

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Для сталого територіального розвитку така система має виконувати функцію аналітичного супроводу стратегічного планування. Відповідно, цифровий моніторинг повинен охоплювати показники виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, обсяги продовольчих запасів, стан логістики, цінову динаміку, доступність харчових продуктів для різних соціальних груп і стійкість локальних ланцюгів постачання. В умовах воєнного стану систему індикаторів доцільно доповнювати показниками, що відображають порушення логістичних зв'язків, залежність виробництва та зберігання продукції від енергоресурсів, потенціал локального самозабезпечення, а також здатність територій підтримувати безперервне постачання продовольства в кризових ситуаціях [2; 5]. Це дозволить своєчасно визначати території, які потребують першочергової державної підтримки, та обґрунтовувати розподіл ресурсів відповідно до фактичних потреб.

Окрему роль у цифровому забезпеченні продовольчої безпеки відіграє Державний аграрний реєстр України, який створює цифрові можливості для взаємодії держави з виробниками сільськогосподарської продукції та реалізації програм підтримки. Його подальший розвиток доцільно пов'язувати з підвищенням сумісності державних інформаційних ресурсів, спрощенням доступу агровиробників до адміністративних послуг і вдосконаленням механізмів оцінювання результативності державної допомоги. Водночас інтеграція інформаційних систем має відбуватися з дотриманням вимог захисту персональних даних, інформаційної безпеки та обмеження доступу до чутливих відомостей.

Перспективним напрямом є використання технологій штучного інтелекту для прогнозування врожайності, аналізу динаміки продовольчих цін, визначення ймовірності порушення логістичних ланцюгів і моделювання наслідків кризових ситуацій. Застосування прогнозної аналітики може сприяти переходу від реактивної моделі управління, за якої державні заходи вживаються після виникнення проблеми, до проактивної моделі, орієнтованої на попередження ризиків. Однак такі технології не можуть замінити фахову оцінку: якість

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

прогнозів безпосередньо залежить від достовірності вхідних даних, прозорості методів аналізу та регулярного оновлення інформації.

Водночас цифровізація управління продовольчою безпекою супроводжується низкою викликів. Серед них - розпорошеність інформаційних ресурсів між різними установами, відмінності у форматах збирання даних, обмежена цифрова спроможність окремих громад і малих агровиробників, недостатній рівень цифрових компетентностей та загрози кібератак. Подолання цих проблем потребує визначення єдиних підходів до обміну інформацією, розвитку захищеної цифрової інфраструктури, забезпечення безперервності роботи інформаційних систем і підвищення професійної спроможності державних службовців.

Отже, цифровізація та інформаційне забезпечення є важливими складовими вдосконалення державного управління продовольчою безпекою України. Їх результативність залежить від переходу до інтегрованої системи моніторингу, розвитку міжвідомчої інформаційної взаємодії, використання геопросторових даних і прогнозної аналітики. Поєднання цифрових інструментів із належним нормативним регулюванням, інституційною координацією та захистом інформації сприятиме підвищенню обґрунтованості державних рішень, своєчасному реагуванню на продовольчі загрози та зміцненню стійкості національної продовольчої системи.

References

1. Varchenko, O., Varchenko, O., & Havryk, O. (2026). Tsyfrova transformatsiia systemy monitorynhu prodovolchoi bezpeky yak instrument staloho upravlinnia terytorialnym rozvytkom [Digital transformation of the food security monitoring system as a tool for sustainable territorial development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-140 [in Ukrainian].
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (n.d.). *www.fao.org*. Retrieved from: https://www.fao.org/agroinformatics/en/. [in English].
3. Agricultural Market Information System (AMIS). *www.amis-outlook.org*. Retrieved from: https://www.amis-outlook.org/amis-about/en/ [in English].
4. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Stratehii prodovolchoi bezpeky na period do 2027 roku vid 23.07.2024 No. 684-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Food Security Strategy for the Period up to 2027 dated July 23, 2024, No. 684-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.15

Oksana Malikina
Anastasiia Yakunina

DIGITALIZATION AND INFORMATION SUPPORT FOR FOOD SECURITY MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW

The theses analyzes the role of digitalization and information support in improving public administration of food security in Ukraine under conditions of full-scale war. The need to develop an integrated, multi-level digital monitoring system aimed at assessing agricultural production, food stocks, price dynamics, supply chains, and food availability is substantiated. The potential of geographic information systems, remote sensing, international information platforms, and artificial intelligence technologies for forecasting food security risks and supporting management decision-making is examined. The role of the State Agrarian Register in enhancing digital interaction between public authorities and agricultural producers is identified. The main challenges of digital transformation are outlined, including fragmented information resources, insufficient digital capacity of certain territorial communities, and cybersecurity threats. It is concluded that the integration of digital tools, interagency information exchange, and predictive analytics will contribute to improving the effectiveness of public policy, ensuring timely responses to food security threats, and strengthening the resilience of the national food system.

Key words: *food security, digitalization, public administration, information monitoring, predictive analytics.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and 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.

Анастасія Якуніна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: magasia13@gmail.com.

Anastasiia Yakunina, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: magasia13@gmail.com.

© О. Малікіна, А. Якуніна
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.16

Сергій Сердинський

МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ОНОВЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РОЗШИРЕННЯ ЄС

У тезах розглянуто проблему міжвідомчої координації євроінтеграційних реформ України у взаємозв'язку з підготовкою Європейського Союзу до подальшого розширення. На основі зіставлення офіційних документів ЄС, матеріалів Урядового офісу та принципів державного управління SIGMA визначено суперечності між галузевим розподілом повноважень і комплексним характером зобов'язань щодо вступу. Обґрунтовано необхідність узгодження законодавчої роботи, ресурсного забезпечення та перевірки результатів реформ. Запропоновано напрями посилення координації з урахуванням організаційної наступності, участі місцевого самоврядування та підзвітності органів влади.

Ключові слова: *державне управління, європейська інтеграція, міжвідомча координація, політика розширення ЄС, інституційна спроможність, євроінтеграційні реформи.*

Виконання євроінтеграційних зобов'язань України потребує узгодженої діяльності органів влади, повноваження яких розподіляються за галузевим і територіальним принципами. Водночас окрема реформа може охоплювати підготовку законодавчих змін, перебудову адміністративних процедур, фінансування та організацію роботи виконавців на місцях. Результат залежить від узгодженості всіх складових. Проблема міжвідомчої координації виникає за наявності розриву між відповідальністю за окреме завдання та відповідальністю за завершення реформи загалом. Для державного управління євроінтеграційними процесами особливого значення набуває здатність забезпечувати послідовне виконання взаємозалежних рішень і своєчасно усувати суперечності між ними.

Зовнішні умови координації змінюються у зв'язку з підготовкою ЄС до прийняття нових держав-членів. У Повідомленні Європейської комісії від 20 березня 2024 р. COM (2024) 146 final наслідки розширення розглядаються у сферах цінностей, політик, бюджету й управління. Документ передбачає перегляд політик перед розширенням і розглядає можливості вдосконалення ухвалення рішень у межах чинних установчих договорів [1]. Звідси випливає потреба співвідносити підготовку України до членства з розвитком самого Союзу. Водночас положення про можливі інституційні зміни потребують розмежування з уже чинними правилами: пропозиція щодо реформування процедури ухвалення рішень не створює автоматично нового юридичного обов'язку для держави-кандидата. Національне планування має спиратися на погоджені вимоги до вступу, враховуючи перспективні зміни як предмет аналізу та підготовки.

У Повідомленні про політику розширення ЄС за 2025 р. Європейська комісія підтверджує значення поступової інтеграції держав-кандидатів до окремих політик і програм Союзу до набуття членства. Переваги поступової інтеграції пов'язуються з виконанням реформ, а для майбутніх договорів про вступ пропонується посилення гарантій проти відступу від прийнятих зобов'язань [2]. Для України відповідні положення підвищують значення тривалості та стійкості управлінського результату. Органам влади необхідно забезпечувати виконання погоджених вимог і після завершення окремого етапу переговорів. Відповідальність за реформу має охоплювати її подальше застосування, збереження професійної спроможності виконавців та усунення обставин, які можуть призвести до втрати досягнутого результату.

Переговорна рамка України з ЄС, представлена під час міжурядової конференції 25 червня 2024 р., закріплює залежність темпу переговорів від виконання вимог членства та особливу роль фундаментальних реформ. Прогрес за кластером «Основи процесу вступу до ЄС» визначає загальний темп переговорного процесу; передбачається прийняття, впровадження й забезпечення застосування права ЄС з урахуванням його розвитку [3]. Отже, календар євроінтеграційних заходів не може зводитися до строків підготовки нормативних актів. Поряд із законодавчою роботою мають плануватися адміністративні зміни, необхідні для фактичного виконання норм. Відсутність такого узгодження створює ризик одночасного накопичення формально виконаних заходів і невирішених проблем їх реалізації.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Відкриття 15 червня 2026 р. переговорів за першим кластером додатково конкретизує предмет координації. До його змісту належать, зокрема, верховенство права, функціонування демократичних інституцій, реформа державного управління та економічні критерії. Рада ЄС визначає проміжні критерії для кластера й розділів щодо верховенства права, а також критерії попереднього закриття розділів про публічні закупівлі, статистику та фінансовий контроль [4]. Сукупність напрямів потребує взаємодії органів з різною компетенцією. Узгодженість має забезпечуватися на рівні змісту реформ: якість статистичних даних впливає на оцінювання результатів, фінансовий контроль на використання ресурсів, а адміністративна спроможність на виконання прийнятих рішень. Управлінська проблема полягає у забезпеченні взаємної підтримки зазначених напрямів за наявності окремих виконавців і процедур.

В українській практиці формуються організаційні засоби такого узгодження. Повідомлення Урядового офісу від 5 травня 2025 р. відображає схвалення Міжвідомчою робочою групою проєктів дорожніх карт у сферах верховенства права, реформи державного управління та функціонування демократичних інституцій. У підготовці документів беруть участь представники уряду, парламенту, профільних робочих груп і громадянського суспільства [5]. Спільне опрацювання дорожніх карт створює можливість погодити зміст зобов'язань до їх реалізації. Однак успішність підготовки спільного документа сама по собі не визначає результативності подальшого виконання. Під час реалізації виникають питання ресурсів, послідовності рішень і розподілу відповідальності, які потребують постійної взаємодії між учасниками.

У Звіті Європейської комісії щодо України за 2025 р. наявність інституцій, відповідальних за європейську інтеграцію, поєднується з рекомендаціями посилити планування, міжінституційні механізми та співпрацю виконавчої й законодавчої влади. У розділі про реформу державного управління наголошується на необхідності поліпшення взаємодії відповідальних інституцій, посилення координації та орієнтації на результати [6]. Зіставлення організаційних рішень із зазначеними рекомендаціями дозволяє визначити основну суперечність: утворення координаційного органу забезпечує місце для погодження позицій, проте дієвість погоджених рішень залежить від порядку їх виконання, ресурсної спроможності та контролю. Відповідно, предметом удосконалення стають зв'язки між підготовкою спільного рішення, його виконанням у межах галузевих повноважень і перевіркою отриманого результату.

Методологічним орієнтиром для розкриття змісту координації слугують Принципи державного управління SIGMA у редакції 2023 р. Вони пов'язують узгодженість політик із діяльністю центру уряду, плануванням відповідно до бюджетних можливостей, міжвідомчими консультаціями та оцінюванням реалізації рішень [7]. У межах досліджуваної проблеми міжвідомча координація розглядається як організаційно врегульована взаємодія, що забезпечує сумісність рішень різних органів і завершення спільно визначених завдань. За такого розуміння кількість проведених нарад або погоджених документів характеризує інтенсивність взаємодії, але не дозволяє встановити ступінь досягнення її мети. Потребує перевірки здатність учасників усувати розбіжності та виконувати погоджені рішення.

Галузевий розподіл повноважень ускладнює координацію насамперед тоді, коли складові реформи залежать від рішень кількох органів. Профільне міністерство може підготувати законопроєкт, проте його застосування потребує бюджетного забезпечення, підзаконного регулювання та зміни роботи інших установ. Якщо кожний учасник планує діяльність лише в межах власного завдання, строки виконання спільної реформи можуть виявитися неузгодженими. Формальне погодження проєкту документа не усуває залежності між наступними рішеннями. Тому координація має охоплювати встановлення черговості дій і погодження умов, за яких результат одного виконавця може бути використаний іншим. Під час підготовки реформи мають бути визначені її учасники та зміст їх взаємних зобов'язань.

Окремої уваги потребує співвідношення централізованого узгодження та галузевої відповідальності. Координаційний орган має забезпечувати спільні пріоритети, розгляд міжвідомчих розбіжностей і доведення погоджених рішень до виконавців. Водночас фахова підготовка та реалізація галузевої політики залишаються пов'язаними з компетенцією відповідного органу. Надмірне перенесення поточних завдань на координаційний рівень може уповільнювати рішення та розмивати відповідальність виконавців. Недостатність спільного узгодження, навпаки, створює умови для несумісності галузевих заходів. Обґрунтованим напрямом удосконалення є чітке визначення питань, які потребують спільного рішення, та процедур передання невирішених суперечностей на належний рівень управління.

Взаємодія виконавчої й законодавчої влади визначає послідовність нормативного забезпечення реформ. Підготовка законопроєкту, його розгляд і подальша реалізація належать до різних процедур, між якими необхідно забезпечити змістову наступність. Погодження євроінтеграційних пріоритетів не може підміняти встановлені повноваження парламенту та уряду. Його призначення полягає в своєчасному обміні інформацією про зміст зобов'язань, наслідки запропонованого регулювання та умови застосування майбутнього закону. За відсутності такого обміну зміна положень законопроєкту під час розгляду може залишати поза увагою

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

пов'язані адміністративні й фінансові рішення. Узгодження необхідно підтримувати до завершення підготовки актів, процедур і ресурсів, потрібних для виконання закону.

Ресурсне забезпечення становить самостійний вимір координаційної проблеми. Строк виконання євроінтеграційного зобов'язання має співвідноситися з можливостями фінансування, підготовки персоналу та зміни організації роботи. Включення заходу до плану без визначення необхідних ресурсів переносить проблему на етап реалізації й послаблює відповідальність за затримку. Для взаємозалежних реформ особливо значущою є відповідність бюджетних рішень узгодженій послідовності заходів. Фінансування однієї складової за відсутності умов для виконання наступної може залишати невикористаною частину досягнутого результату. Отже, під час погодження реформ слід перевіряти здійсненність запланованих дій і визначати порядок коригування строків у разі об'єктивних ресурсних обмежень.

Урахування територіального рівня дозволяє повніше визначити межі міжвідомчої координації. Євроінтеграційне рішення, підготовлене центральними органами, може потребувати зміни процедур надання послуг, управління інвестиціями або організації роботи місцевих установ. Принципи SIGMA поширюють вимоги до належного публічного управління на регіональний і місцевий рівні [7]. Тому представників місцевого самоврядування доцільно залучати до визначення строків і ресурсних потреб заходів, що впливають на виконання їхніх повноважень. Передання завдань без оцінювання можливостей їх виконання створює ризик нерівномірності реалізації реформи між територіями. Водночас участь громад має поважати самостійність місцевого самоврядування та відповідати змісту повноважень, на які поширюються заплановані зміни.

Цифровий обмін інформацією може сприяти координації за умови узгодженого розуміння статусу виконання заходів. Внесення до інформаційної системи позначки про завершення завдання має супроводжуватися даними, достатніми для перевірки результату. Для законодавчого заходу значущим є набрання актом чинності та підготовка умов його застосування; для організаційної зміни — фактична можливість виконувати передбачену функцію. Якщо установи застосовують різні критерії завершеності, спільна звітність втрачає порівнюваність. Тому інформаційне забезпечення координації потребує погоджених правил підтвердження виконання й актуалізації відомостей. Цифровізація сприяє підзвітності настільки, наскільки достовірними є дані та визначено відповідальність за їх перевірку.

Організаційна наступність набуває значення в умовах зміни структури органів влади та керівного складу. Євроінтеграційне зобов'язання може виконуватися довше, ніж зберігається незмінною організаційна структура відповідального органу. За таких умов необхідно забезпечувати передання погоджених позицій, матеріалів консультацій, відомостей про невиконані завдання та підстав прийнятих рішень. Недостатність документованої наступності створює ризик повторного погодження вже вирішених питань і втрати часу на відновлення інформації. Результативність координації залежить також від збереження фахового знання про реформу. Зміна відповідального підрозділу має супроводжуватися визначенням правонаступності виконання завдань та перевіркою спроможності нового виконавця забезпечувати їх продовження.

Підзвітність міжвідомчої взаємодії пов'язана з можливістю встановити причини відхилення від погоджених результатів. Спільна участь кількох органів у реформі не повинна створювати невизначеності щодо відповідальності за окремі рішення. Для кожного етапу доцільно визначати орган, який забезпечує його завершення, та учасників, від рішень яких залежить виконання. При цьому оцінювання має враховувати характер затримки: непогодженість позицій, відсутність ресурсів, недостатність правового регулювання або обставини, що потребують перегляду самого заходу. Пояснення причин дає змогу обрати відповідне управлінське рішення. Узагальнена звітність про відсоток виконання плану без розкриття таких залежностей обмежує можливості своєчасного реагування.

Участь громадянського суспільства доповнює міжвідомче погодження знанням про наслідки реформ для їх адресатів. Консультації дають можливість виявляти проблеми застосування запропонованих норм, які можуть залишатися поза увагою галузевих виконавців. Принципи SIGMA передбачають активне залучення заінтересованих сторін та повідомлення про врахування їхніх позицій [7]. З огляду на зазначене, результати консультацій мають використовуватися під час визначення змісту й послідовності заходів. Публічне пояснення причин відхилення пропозицій дозволяє оцінювати обґрунтованість рішень та підтримувати довіру до процесу реформ. Відкритість необхідно поєднувати з належним захистом інформації, доступ до якої обмежується на визначених законом підставах.

Організаційно-правове вдосконалення міжвідомчої координації доцільно пов'язувати з якістю процедур, що забезпечують виконання вже погоджених зобов'язань. Потребують узгодження порядок підготовки спільних рішень, визначення відповідального виконавця, розгляд розбіжностей і перевірка результатів. Науково обґрунтована оцінка дієвості такого механізму має враховувати своєчасність завершення взаємозалежних заходів, придатність отриманих результатів для подальшого виконання реформи та сталість їх застосування. Для встановлення фактичної результативності необхідні відомості про перебіг конкретних реформ. Зіставлення офіційних документів дозволяє визначити вимоги й проблемні зв'язки, проте саме по собі не вимірює їх впливу

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

на тривалість переговорів або якість впровадження норм.

Таким чином, основна проблема міжвідомчої координації євроінтеграційних реформ України полягає в забезпеченні цілісного результату за галузевого розподілу повноважень і ресурсів. Підготовка ЄС до розширення посилює потребу в управлінні, здатному своєчасно враховувати розвиток вимог до вступу та підтримувати сталість виконаних реформ. Удосконалення механізму координації передбачає узгодження законодавчої роботи з адміністративною реалізацією, ресурсними можливостями та перевіркою результатів. Його дієвість визначається здатністю органів влади виконувати взаємні зобов'язання, усувати міжвідомчі суперечності й забезпечувати організаційну наступність. Обґрунтоване поєднання спільного узгодження з чіткою відповідальністю виконавців створює передумови для послідовного впровадження євроінтеграційних реформ.

References

1. Communication on pre-enlargement reforms and policy reviews. COM(2024) 146 final, 20 March 2024. (2024). *commission.europa.eu*. Retrieved from: https://commission.europa.eu/publications/communication-pre-enlargement-reforms-and-policy-reviews_en [in English].
2. Communication on EU enlargement policy. COM(2025) 690 final, 4 November 2025. (2025). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0690 [in English].
3. Council of the European Union. (2024). General EU position: Ministerial meeting opening the Intergovernmental Conference on the Accession of Ukraine to the European Union. AD 9/24, CONF-UA 2/24. Negotiating framework (pp. 8-30). *www.consilium.europa.eu*. Retrieved from: https://www.consilium.europa.eu/media/hzmfw1ji/public-ad00009en24.pdf [in English].
5. Council of the European Union. (2026). *www.consilium.europa.eu*. Retrieved from: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/06/15/eu-and-ukraine-open-first-accession-negotiations-cluster/ [in English].
6. Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration. *eu-ua.kmu.gov.ua*. Retrieved from: https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/mizhvidomcha-robocha-grupa-shhodo-vstupu-u-yes-shvalyla-proyekty-dorozhnih-kart-transformatsij/ [in English].
7. Ukraine 2025 Report. SWD(2025) 759 final, 4 November 2025. (2025). *enlargement.ec.europa.eu*. Retrieved from: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en [in English].
8. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing. (2023). *www.sigmaweb.org*. Retrieved from: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.16

Serhii Serdynskyi

INTERAGENCY COORDINATION OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION REFORMS IN THE CONTEXT OF THE EVOLVING EU ENLARGEMENT POLICY

The theses examines interagency coordination of Ukraine's European integration reforms in relation to the European Union's preparations for further enlargement. A comparative analysis of official EU documents, Government Office materials and the SIGMA Principles of Public Administration identifies tensions between sectoral mandates and the cross-sectoral nature of accession commitments. The analysis substantiates the need to align legislative work, resource allocation and verification of reform outcomes. It proposes ways to strengthen coordination through institutional continuity, local government participation and public authority accountability.

Key words: *public administration, European integration, interagency coordination, EU enlargement policy, institutional capacity, European integration reforms.*

Відомості про автора / Information about the author

Сергій Сердинський, аспірант Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. E-mail: serdynskyy@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0008-6256-7615.

Serhii Serdynskyi, PhD-student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. E-mail: serdynskyy@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0008-6256-7615.

© С. Сердинський
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.17

Світлана Верба

КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У тезах досліджено трансформацію та ключові завдання державної служби України в умовах воєнного стану. Проаналізовано концептуальні підходи адаптації державної служби до зовнішніх безпекових та економічних викликів в військовий час. Обґрунтовано зміну в воєнний та післявоєнний часи кадрової політики щодо спрощення процедур призначення на посади, потребу повоєнного відновлення синхронізації вимог щодо євроінтеграційної імплементації країни в європейський простір, пріоритети держави в галузі оборони та безпеки, визначені шляхи соціальної підтримки ветеранів. Особливої уваги надано механізмам безперебійного надання державних послуг та підтримання керованості державою.

Ключові слова: *державна служба, стабільність влади, оборона та безпека, євроінтеграція, розвиток безбар'єрності, кадрова політика, публічне управління.*

Дослідження функціонування та пріоритетів розвитку державної (публічної) служби в умовах воєнного стану є однією з ключових тем сучасних українських наукових дискусій. Вітчизняні вчені зосереджують свою увагу на переорієнтації системи державного управління, забезпеченні безперервності роботи органів влади, цифровізації процесів та адаптації кадрів до кризових викликів в умовах воєнного стану. Науковий інтерес Р. Негари зосереджений на організації дистанційної та змішаної роботи публічних службовців під час війни. Він досліджує правові обмеження та ефективність віддаленого виконання обов'язків держслужбовців у межах ініціатив. Т. Василевська досліджує етичні стандарти, трансформацію цінностей та пріоритетів публічної політики і професійної культури посадовців під впливом безпекових загроз. Н. Гончарук та А. Чередниченко досліджують питання модернізації публічного управління в умовах війни та в післявоєнний період, акцентуючи увагу на поєднанні цифрових інструментів із європейськими цінностями; В. Баштанник, К. Гаврилечко та І. Юхно вивчають трансформаційні процеси в системі державного управління, питання децентралізації влади та адаптації адміністративного простору України до нових реалій; Н. Алюшина – аналізує стан організації роботи, зміну навантаження, продуктивності та оплати праці державних службовців в умовах повномасштабної війни; Н. Корнута фокусується на загальних процедурних питаннях провадження державної служби та законодавчих змінах, що відбулися після введення правового режиму воєнного стану.

Державна служба в Україні під час воєнного стану зазнала фундаментальних правових та організаційних змін, спрямованих на збереження керованості країною, швидке ухвалення рішень та адаптацію до безпекових викликів. Основними пріоритетами, що визначають функціонування держслужби у військовий час, регулюються спеціальним законодавством, зокрема Законом України № 2259-IX та актуальними реформами [1].

Одним з основних пріоритетів держави є забезпечення національної безпеки та оборони. Це абсолютно слушне твердження, яке є основою державотворення, стабільності та захисту суверенітету будь-якої країни. В даному аспекті усі ключові рішення, фінансові та людські ресурси держави спрямовуються на підтримку сил безпеки і оборони України, забезпечення Збройних Сил України та інших військових формувань.

В умовах сучасних викликів забезпечення національної безпеки та оборони охоплює чимало ключових напрямів. В аспекті зміцнення обороноздатності пріоритетом є посилення матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України, розвиток вітчизняного оборонно-промислового комплексу та впровадження новітніх технологій. Кібербезпека та інформаційний захист протидіють гібридним загрозам, покращують захист критичної інфраструктури від цифрових атак та забезпечують інформаційний суверенітет. Економічна та соціальна стійкість підтримуються за рахунок стабільності фінансової системи, забезпечення соціальних гарантій для військовослужбовців, ветеранів та їхніх сімей. Державною службою забезпечується оперативне виконання завдань, пов'язаних із захистом критичної інфраструктури, цивільного захисту та евакуаційних заходів. Держава не може функціонувати без базових послуг, тому безперебійність влади прямо залежить від стабільної роботи енергетики, водопостачання, транспорту, логістики та медичної системи. Захист цих об'єктів

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

також є в пріоритеті національної безпеки. Через міжнародну співпрацю поглиблюється партнерство з міжнародними організаціями та країнами-союзниками задля спільного протистояння глобальним викликам.

У військовий час безперебійне функціонування публічної влади та держави здійснюється через підтримання керованості країни на центральному та місцевому рівнях: інституційна безперервність державної служби забезпечена тим, що законодавство чітко визначає порядок передачі повноважень у разі, якщо певний орган чи посадова особа не можуть виконувати свої обов'язки. У кризових ситуаціях (наприклад, під час дії воєнного стану) створюються спеціальні органи (військові адміністрації, антикризові штаби) для швидкого ухвалення рішень, що забезпечує необхідну чітку вертикаль управління. Гнучкість процедур забезпечує перехід на спрощений або прискорений режим ухвалення рішень державними органами, щоб мінімізувати бюрократичні затримки.

Держава забезпечує надання найважливіших державних послуг населенню, попри безпекові ризики, кібератаки та руйнування інфраструктури. Хмарні технології та резервне копіювання дозволяють перенесення державних реєстрів, критичних даних та баз даних на захищені хмарні сервери (зокрема за кордон), щоб запобігти їх знищенню. Захист від кібератак захищений постійним моніторингом та захистом інформаційних систем міністерств, банківської сфери та об'єктів енергетики. На даний час запроваджена дистанційна робота (е-урядування). Це – можливість проведення засідань уряду, парламенту чи місцевих рад у режимі відеоконференцій, а також надання державних послуг громадянам через цифрові платформи (наприклад, «Дія»).

В умовах сучасних викликів державою забезпечується фінансова та ресурсна автономія. Вони стабілізовані через безперебійність бюджетного процесу, тобто забезпечення збору податків та залучення зовнішньої фінансової допомоги для фінансування армії, соціальних виплат та зарплат бюджетникам. Запроваджені резервні системи живлення та зв'язку дозволило оснащення державних установ генераторами, акумуляторами та системами супутникового зв'язку (наприклад, Starlink) на випадок блекаутів. Розроблено евакуаційні плани збереження системи державної служби. Наявність заздалегідь підготовлених резервних центрів управління (захищених командних пунктів), куди можуть переїхати органи влади для продовження роботи.

Навіть попри війну, одним із стратегічних пріоритетів залишається виконання євроінтеграційних зобов'язань України, адаптація законодавства до стандартів ЄС та проведення реформ, необхідних для майбутнього членства. Урядом затверджено нову Стратегію реформування державного управління України на 2026-2030 роки (розпорядження КМУ № 768-р), яка визначає перехід до сучасних HR-практик, максимальну цифровізацію процесів, деполітизацію та підвищення інвестицій у навчання кадрів [2]. Діє суворий антикорупційний моніторинг з боку НАЗК та НАДС, зокрема щодо врегулювання конфлікту інтересів при сумісництві та відновленого обов'язкового декларування.

Забезпечення доступності публічних сервісів, інклюзивність та безбар'єрність створено державою шляхом підтримання національної стійкості, соціальної згуртованості та створення безбар'єрного середовища. Наразі, пріоритетом держави є розвиток програм із підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та вразливих категорій населення. В Україні діє розгалужена державна система соціальної підтримки, яка об'єднує допомогу ветеранам, ВПО, розвиток безбар'єрності та всебічну психологічну допомогу. Головним цифровим хабом для координації ветеранських послуг є платформа Ветеран PRO, а загальнонаціональні ініціативи реалізуються в межах масштабної Національної стратегії безбар'єрності до 2030 року, впровадженої за ініціативи Першої леді Олени Зеленської.

Безбар'єрність впроваджується не лише як фізична доступність інфраструктури, а й через цифровізацію та адаптацію робочих і житлових просторів: держава реалізує програми з персоналізованого консультування та фінансування адаптації житла, робочих місць і транспорту під потреби ветеранів з інвалідністю. Для ветеранів, які повністю або частково втратили зір, передбачено виплату до 95 000 грн на придбання спеціальної побутової та комп'ютерної техніки з голосовим керуванням. Цифрова безбар'єрність забезпечена інтеграцією всіх послуг у застосунок Дія та роботу мультидисциплінарних команд, які надають допомогу, зокрема за допомогою телемедицини.

Психологічна підтримка персоналу та громадян в Україні створена ефективною трирівневою системою безоплатної психологічної допомоги (від первинної консультації до медико-психологічної реабілітації). Усі послуги для постраждалих від війни, ВПО та ветеранів є безкоштовними. Серед них такі послуги, як:

– цілодобова кризова підтримка для ветеранів та їхніх родин (Кризова лінія Українського ветеранського фонду);

– безоплатні аудіо- та відеоконсультації для всіх громадян (Національна лінія психологічної допомоги з 10:00 до 20:00);

– психологічні, юридичні та соціальні консультації (лінія підтримки Veteran Hub щодня з 9:00 до 21:00);

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

– спеціалізована лінія підтримки для абонентів мобільних операторів (Гаряча лінія для військових та їхніх близьких);

– психологічна допомога ВПО у шелтерах, індивідуальні та групові сесії (БФ «Право на захист»);

– доказова психотерапія (КПТ, EMDR) для ветеранів та родин загиблих (ГО «Вільний вибір»).

За підтримки держави створені мобільні застосунки самодопомоги. Серед них:

– «База» — безкоштовний український застосунок для ветеранів із вправами проти панічних атак, трекерами стану та кнопкою екстреного виклику психолога;

– «Ти як?» — всеукраїнська програма ментального здоров'я з базовими техніками самодопомоги та дихальними вправами.

Також первинну психологічну допомогу тепер можна отримати безпосередньо у свого сімейного лікаря, який пройшов відповідне навчання за програмою mhGAP.

Оперативність кадрової політики та дотримання принципів доброчесності на державній службі залишаються вкрай важливими аспектами функціонування публічного управління в Україні, особливо в умовах воєнного стану. Умови праці державних службовців адаптовані до реалій війни через спрощення процедури призначення на посади задля швидкого реагування на дефіцит державних службовців. Водночас поступово повертаються прозорі конкурсні процедури.

На період воєнного стану було запроваджено механізм призначення на посади без проведення відкритих конкурсів. Від кандидата на посаду була потрібна лише заява, особова картка та документи про громадянство, освіту й досвід. Спеціальні перевірки та подання мовних сертифікатів для таких кандидатів відтерміновувалися. Водночас збережено високі стандарти антикорупційної політики та прозорості у прийнятті рішень. Питання балансу між швидкістю прийняття кадрових рішень та прозорістю вступу на посади регулюються спеціальним законодавством, зокрема Законом України № 2259-IX («Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану») [1].

Для виконання рекомендацій Європейської Комісії Верховна Рада розглядає та готує до фінального ухвалення комплексний Законопроєкт № 13478-1, який відновлює відкриті прозорі конкурси, скорочує строки їх проведення для посад, що були зайняті без відбору, та впроваджує пріоритетне право на працевлаштування для ветеранів війни [3]. Відповідно до оновленого законодавства, чоловіки віком до 60 років не можуть уперше вступити на державну службу чи службу в органах місцевого самоврядування (ОМС) чи прокуратуру, якщо вони не пройшли базову загальновійськову підготовку або військову службу (за винятком визнаних непридатними за станом здоров’я).

Згідно з Постановою КМУ № 440, державні службовці можуть працювати дистанційно лише за рішенням керівника та виключно в межах України. Виїзд за кордон дозволено лише в офіційні службові відрядження; перебування за кордоном без відрядження в робочий час тягне за собою дисциплінарне стягнення аж до звільнення. В областях та населених пунктах, де діють військові адміністрації (ВА), державна служба тісно інтегрується з силовими структурами. До стажу держслужби офіційно зараховується час роботи на посадах керівників ВА та їхніх заступників. Окрім цього, розроблені ініціативи щодо зарахування військової служби в особливий період до стажу держслужби у трикратному розмірі [4]. Офіційні роз’яснення щодо прав, оплати праці, алгоритмів дій у разі загрози та актуальних змін у законодавстві регулярно публікує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС).

Таким чином, функціонування державної служби в умовах воєнного стану демонструє високий рівень адаптивності та інституційної стійкості публічного управління в Україні. Завдяки оперативно ухваленому спеціальному законодавству вдалося зберегти безперервність роботи органів влади, оптимізувати кадрові процедури, впровадити гнучкі формати праці та прискорити цифровізацію державних сервісів. Водночас переорієнтація пріоритетів на забезпечення національної безпеки, розбудову безбар’єрного середовища та всебічну підтримку ветеранів і ВПО поєднується зі збереженням стратегічного курсу на євроінтеграцію. Поступове повернення до прозорих конкурсних процедур, дотримання антикорупційних стандартів та впровадження Стратегії реформування державного управління на 2026-2030 роки підтверджують, що сучасна модель публічної служби не лише ефективно реагує на воєнні виклики, а й закладає міцне підґрунтя для післявоєнного відновлення та подальшої модернізації держави за європейськими стандартами.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

References

1. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu vid 12.05.2022 r. No. 2259-IX [Law of Ukraine On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government During Martial Law No. 2259-IX of May 12, 2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-IX#Text [in Ukrainian].
2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2026-2030 roky vid 10. 06. 2026 No. 768-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Strategy for Public Administration Reform in Ukraine for 2026-2030, dated June 10, 2026, No. 768-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2026-%D1%80#Text [in Ukrainian].
3. Proiekt Zakonu Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vidnovlennia provedennia konkursiv ta udoskonalennia poriadku vstupu, prokhodzhennia, prypynennia derzhavnoi sluzhby 13478-1 [Draft Law on Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Resumption of Competitions and the Improvement of Procedures for Entry into, Service in, and Termination of the Civil Service 13478-1]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/bills/proyekt-zakonu#Text [in Ukrainian].
4. Do stazhu derzhsluzhby planuiut zarakhuvaty chas roboty u viiskovii administratsii [Plans are in place to include time spent working in a military administration as part of civil service tenure]. (n.d.). (2023). *oblikbudget.com.ua*. https://oblikbudget.com.ua/news/66416-do-stazhu-derzhsluzhbi-planuyut-zarakhovuvati-chas-roboti-u-viyskoviy-administratsii [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.17

Svitlana Verba

KEY PRIORITIES OF THE CIVIL SERVICE UNDER MARTIAL LAW

This theses examines the transformation and core tasks of Ukraine's civil service under martial law. It analyzes conceptual approaches to adapting the civil service to external security and economic challenges during wartime. The study substantiates shifts in personnel policy-specifically the simplification of appointment procedures – as well as the need for post-war recovery, the alignment of requirements for European integration, state priorities in the defense and security sectors, and strategies for the social support of veterans. Particular attention is given to mechanisms for ensuring the uninterrupted delivery of public services and maintaining effective state governance.

Key words: *civil service, stability of governance, defense and security, European integration, development of a barrier-free environment, personnel policy, public administration.*

Відомості про автора / Information about the author

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.

© С. Верба
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.18

Сергій Гололобов

МЕХАНІЗМ ПОПЕРЕДНЬОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНОГО ВІДБОРУ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У тезах обґрунтовано концептуальну процедуру попереднього вибору способу реалізації додаткових заходів державної мовної політики у територіальних громадах. На основі аналізу нормативних актів, офіційної звітності та методичних документів відмежовано оцінювання виконання програми від перевірки допустимості конкретної ініціативи до її започаткування. Запропоновано двоконтурний відбір, що поєднує непорушні правові й безпекові умови з порівнянням організаційно-ресурсних альтернатив. Визначено можливі рішення, межі партнерської участі та наслідки непідтвердження обов'язкових умов. Модель має теоретичний характер і не проходила практичної апробації.

Ключові слова: *державна мовна політика, територіальна громада організаційно-ресурсний механізм, попередній відбір, управлінське рішення, ресурсна стійкість.*

Державна мовна політика реалізується за одночасної необхідності виконання встановлених законом гарантій і дотримання бюджетних та організаційних обмежень. Її нормативну основу становлять Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [1] та Державна цільова національно-культурна програма на період до 2030 року [2]. У звіті Міністерства культури за 2025 рік відображено 322 977,2 тис. грн фактичного фінансування за 1 088 147,0 тис. грн, передбачених програмою, тобто 29,7% від планового обсягу [3]. Ці величини не слід трактувати як рівень освоєння бюджетних асигнувань чи безпосередній показник ефективності політики: вони характеризують співвідношення програмної потреби та відображеного фінансування з різних джерел. За таких умов наукового обґрунтування потребує вибір способу реалізації конкретної додаткової мовної ініціативи, а не автоматичне збільшення кількості заходів.

Міжінституційна взаємодія не є новим інструментом державної мовної політики. Методичні рекомендації щодо бібліотечних розмовних клубів уже передбачають залучення освітніх і громадських інституцій [4], а затверджена у 2025 році методика встановлює засади оцінювання ефективності державної мовної програми [5]. Міжнародні настанови OECD також виходять із необхідності попередньо встановлювати суспільну проблему, можливості участі, очікувані результати та ресурси [6]; рекомендації щодо оцінювання політики орієнтують на використання доказів під час прийняття рішень [7]. Тому ні саме партнерство, ні запровадження чергової системи звітних показників не можуть становити самодостатнього авторського результату. Предметом розроблення визначено процедуру вибору організаційного способу ще до ухвалення рішення про започаткування необов'язкового нового заходу.

Мета полягає в теоретичному обґрунтуванні механізму попереднього організаційно-ресурсного відбору додаткових заходів державної мовної політики на рівні територіальних громад. Використано нормативно-правовий і документальний аналіз для визначення правових меж та ресурсного контексту, порівняльний аналіз для відмежування авторської пропозиції від чинних інструментів, а також структурно-функціональний і логіко-аналітичний методи для конструювання процедури вибору. Об'єктом аналізу є організаційне забезпечення реалізації локальних заходів, а не весь комплекс державних гарантій у мовній сфері. Емпіричних опитувань, експерименту чи перевірки результативності запропонованого механізму не проводили.

Під *механізмом попереднього організаційно-ресурсного відбору* пропонується розуміти узгоджену систему умов, процедур і розподілу відповідальності, за допомогою якої суб'єкт ініціювання обирає правомірний, безпечний та ресурсно обґрунтований спосіб задоволення встановленої мовної потреби. Механізм має два функціональні контури. Перший охоплює *непорушні умови*: дотримання закону, збереження гарантованих послуг, безпеку, недискримінацію та фактичну доступність заходу для цільової групи. Другий передбачає *порівняльний вибір* між чинними послугами, добровільною кооперацією партнерів та переглядом необов'язкової ініціативи з огляду на кадрову спроможність, критичні ресурси, додаткове навантаження і можливість

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

організаційної безперервності. Важливо, що економність не може компенсувати порушення обов'язкової правової або безпекової умови. Послідовність обґрунтування наведено на рис. 1.

ПОТРЕБА	→	ОБОВ'ЯЗКОВІ УМОВИ	→	ВИБІР СПОСОБУ
• Наявні способи підтримки • Реальна доступність		• Законність і гарантії • Безпека та доступність		• Чинна послуга / кооперація • Зміна формату / відкладення

Рис. 1. Двоконтурна процедура попереднього відбору локального заходу.
Джерело: сформовано автором

Спочатку встановлюється конкретна мовна потреба та перевіряється, чи задовольняють її вже доступні послуги. У разі збереження потреби здійснюється перевірка непорушних умов, після чого порівнюються допустимі організаційні способи. Непідтвердження безпеки, законності або доступності унеможливлює реалізацію запропонованого формату незалежно від його дешевизни; за наявності законодавчого обов'язку відповідальний суб'єкт має визначити інший правомірний спосіб його виконання. Для додаткової добровільної ініціативи допускається зміна формату чи мотивоване відкладення із фіксацією незадоволеної потреби. Основні варіанти рішення систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1.

Варіанти рішення за результатами попереднього відбору

Варіант рішення	Умова застосування	Зміст управлінської дії
Використання чинної послуги	Потреба може бути задоволена без нового заходу	Поліпшити інформування й доступ
Добровільна кооперація	Потреба зберігається; умови виконано; ресурси погоджено	Узгодити ролі, внески й резервні способи
Зміна формату / відкладення	Для нової ініціативи не виконано обов'язкової умови	Не розпочинати небезпечний чи незаконний формат; запропонувати альтернативу

Джерело: сформовано автором

Ініціатором додаткового заходу може бути уповноважений орган, заклад або громадська інституція в межах власної компетенції, а координатор визначається правомірним рішенням чи добровільною домовленістю. Партнерство не створює нових владних повноважень і не замінює обов'язків держави. Для кожного варіанта слід визначати власника критичного ресурсу, межі його використання та допустимість заміни; відсутність нового грошового платежу не означає відсутності альтернативної вартості праці або майна. Модель не передбачає обов'язкового створення нових установ чи залежності від грантового фінансування, проте її здійсненність залежить від реально доступних ресурсів. Запропонований відбір не підміняє затвердженої методики оцінювання фактичних результатів виконання програми [5].

У межах порівняльного контуру доцільно окремо враховувати достатність часу виконавців, функціональну придатність приміщень та матеріалів, доступність для визначеної групи й наявність критичних залежностей. Ресурс не можна вважати доступним тільки тому, що він належить комунальній установі: необхідні правомірність використання, згода відповідного суб'єкта та сумісність з основними завданнями. Перевірку доцільно здійснювати за документально підтверджуваними умовами, а не довільно встановленими балами або ваговими коефіцієнтами. Якщо добровільний партнер не має можливості продовжувати участь, координатор розглядає альтернативний формат, не підмінюючи основні державні гарантії. Таким чином, критерієм доцільності виступає не мінімальна вартість сама по собі, а сукупність прийнятних умов забезпечення конкретної послуги.

Для запобігання довільним управлінським рішенням пропонується документувати вихідну потребу, доступні послуги, причини незастосування альтернатив і результати перевірки обов'язкових умов. Відкладення додаткової ініціативи потребує не лише вказівки на нестачу ресурсів, а й пояснення, які саме критичні обставини перешкоджають її реалізації. Узгоджені з партнерами ресурси потрібно відокремлювати від попередніх припущень про можливу співпрацю. Такий короткий протокол має функцію аргументованості й організаційної пам'яті, але не є новою державною дозвільною процедурою. Обсяг інформації, що фіксується, слід мінімізувати до необхідного, зокрема не накопичувати персональні відомості учасників без визначеної правової мети.

Запропоновано двоконтурну концептуальну процедуру попереднього організаційно-ресурсного відбору, яка відокремлює непорушні вимоги законності, безпеки та доступності від порівняльних критеріїв ресурсної доцільності. Її прикладним вираженням може бути короткий протокол рішення із зазначенням потреби, чинних альтернатив, перевірених обов'язкових умов, критичних ресурсів, відповідальних осіб та обґрунтування обраного формату. Партнерська взаємодія в цій конструкції є лише одним із допустимих способів, а

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

відкладення може стосуватися виключно додаткової ініціативи, не звільняючи від законодавчо гарантованих обов'язків. Концепція обґрунтовує логіку вибору, але не доводить економії бюджетних коштів чи підвищення мовних компетентностей. Такі ефекти та ресурсна стійкість потребують окремої емпіричної перевірки.

References

1. Zakon Ukrainy Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi vid 25.04.2019 No. 2704-VII [Law of Ukraine On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State Language dated April 25, 2019, No. 2704-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text [in Ukrainian].
2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi natsionalno-kulturnoi prohramy zabezpechennia vsebichnoho rozvytku i funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi v usikh sferakh suspilnoho zhyttia na period do 2030 roku vid 15.03.2024 No. 243-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the Approval of the State Targeted National-Cultural Program for Ensuring the Comprehensive Development and Functioning of the Ukrainian Language as the State Language in All Spheres of Public Life for the Period up to 2030 dated March 15, 2024, No. 243-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2024-%D1%80#Text [in Ukrainian].
3. Zvit pro rezultaty vykonannia Derzhavnoi tsilovoi natsionalno-kulturnoi prohramy za 2025 rik [Report on implementation of the state language programme in 2025]. (n.d.). (2026). *mincult.gov.ua.* Retrieved from: https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/zvit-2025.pdf [in Ukrainian].
5. Nakaz Ministerstva kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy Metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii rozmovnykh klubiv z ukrainskoi movy na bazi bibliotek vid 02.08.2024 № 536 [Order of the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine Methodological Recommendations on Organizing Ukrainian Language Conversation Clubs in Libraries dated August 2, 2024, No. 536]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0536921-24#Text [in Ukrainian].
6. Metodyka otsinky efektyvnosti vykonannia Derzhavnoi tsilovoi natsionalno-kulturnoi prohramy zabezpechennia vsebichnoho rozvytku i funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi v usikh sferakh suspilnoho zhyttia na period do 2030 roku vid 16.12.2025 No. 1045 [Methodology for Assessing the Effectiveness of the Implementation of the State Targeted National-Cultural Program for Ensuring the Comprehensive Development and Functioning of the Ukrainian Language as the State Language in All Spheres of Public Life for the Period up to 2030, dated December 16, 2025, No. 1045]. *mincult.gov.ua*. Retrieved from: https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2025/12/dodatok-2-4_merged-1.pdf [in Ukrainian].
7. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. (n.d.). (2022). *www.oecd.org.* Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_f765caf6-en.html [in English].
8. Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. (n.d.). (2025). *www.oecd.org.* Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.18

Serhii Hololobov

MECHANISM FOR THE PRELIMINARY ORGANIZATIONAL AND RESOURCE-BASED SELECTION OF STATE LANGUAGE POLICY MEASURES AT THE TERRITORIAL COMMUNITY LEVEL

This theses develops a conceptual procedure for selecting how to organise supplementary state language policy measures at the territorial community level. Drawing on legal acts, official reports and existing methodological guidelines, it distinguishes mandatory legal, safety and accessibility conditions from comparative resource feasibility criteria. Three outcomes are considered: using existing services, voluntary cooperation or revising and postponing an optional initiative. The procedure does not replace statutory responsibilities or the national programme evaluation methodology. Its practical effects have not been empirically tested.

Key words: *state language policy, territorial community, public governance mechanism, ex ante screening, resource feasibility, decision-making.*

Відомості про автора / Information about the author

Сергій Гололобов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичний факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: s.m.gololobov@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6283-003X.

Serhii Hololobov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: s.m.gololobov@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6283-003X.

© С. Гололобов
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.19

Василь Остап'як

УЗГОДЖЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ У ФОРМУВАННІ БЕЗПЕКОВИХ ГАРАНТІЙ ДЛЯ УКРАЇНИ

У тезах досліджується проблема узгодження зобов'язань міжнародних партнерів у формуванні безпекових гарантій для України. На основі порівняльного аналізу офіційних документів розкрито співвідношення політичних домовленостей, правового змісту зобов'язань та організаційної готовності до їх виконання. Встановлено, що визначення строку консультацій потребує окремого узгодження порядку ухвалення рішень і надання допомоги. Обґрунтовано необхідність пов'язувати умови активації гарантій із процедурами підтвердження порушень та спроможністю партнерів забезпечити передбачені заходи. Запропоновано оцінювати узгодженість домовленостей за визначеністю зобов'язань, сумісністю процедур реагування та достатністю ресурсного забезпечення. Розкрито значення міжвідомчої координації України для поєднання міжнародних переговорів із реалізацією державної безпекової політики.

Ключові слова: *міжнародні відносини, безпекові гарантії, Україна, міжнародні зобов'язання, державне управління, міжвідомча координація, стримування агресії.*

Формування безпекових гарантій для України пов'язане з необхідністю зменшити ризик повторної агресії та забезпечити передбачуваність міжнародної підтримки. Паризька декларація від 6 січня 2026 року окреслює намір сформувати систему гарантій, що активуються після набрання чинності режимом припинення вогню, відповідно до належних правових і конституційних процедур партнерів [1]. Узгодження безпекових зобов'язань потребує визначення їх змісту, порядку виконання та координації дій партнерів у разі загострення воєнних загроз. Для України визначальними залишаються належне організаційне забезпечення досягнутих домовленостей і збереження спроможності держави захищати суверенітет за різних сценаріїв розвитку безпекової ситуації. Безпекові гарантії охоплюють зобов'язання партнерів щодо запобігання агресії та підтримки України у разі повторного нападу, а їх результативність залежить від чіткості передбачених заходів, узгодженості дій учасників та відповідності домовленостей реальним інституційним і ресурсним можливостям держав-партнерів.

Спільна декларація підтримки України, ухвалена лідерами G7 12 липня 2023 року, започатковує переговори про довгострокові двосторонні безпекові зобов'язання в межах спільної багатосторонньої основи. Документ пов'язує підтримку обороноздатності з економічною стійкістю та реформами й передбачає намір негайно консультуватися у разі майбутнього російського збройного нападу [2]. Вибраний формат дозволяє партнерам визначати внески відповідно до власних можливостей. Водночас множинність двосторонніх домовленостей утворює потребу в узгодженні їхнього змісту. Підтримка окремих напрямів може залишати прогалини у спільному реагуванні, якщо заходи одного учасника передбачають попередні рішення іншого, а порядок взаємодії не визначений.

Угода про співробітництво у сфері безпеки між Україною та Сполученим Королівством від 12 січня 2024 року конкретизує консультаційний механізм. Частина VIII передбачає консультації протягом 24 годин на запит будь-якого учасника у разі майбутнього російського збройного нападу на Україну. Подальші положення стосуються швидкої та сталої безпекової й економічної допомоги, надання військового обладнання та заходів впливу на агресора з дотриманням правових і конституційних вимог Сполученого Королівства [3]. Встановлений строк стосується консультацій. Оцінювання передбачуваності допомоги потребує додаткового аналізу процедури ухвалення рішень, строків їх виконання та спроможності забезпечити погоджені заходи. Початок консультацій і фактичне надання підтримки характеризують різні етапи реагування.

Спільні безпекові зобов'язання між Європейським Союзом та Україною від 27 червня 2024 року також передбачають консультації протягом 24 годин на запит будь-якої сторони у разі майбутньої агресії. Документ враховує особливий характер політики безпеки й оборони окремих держав-членів та визначає взаємодоповнюваність зобов'язань ЄС і двосторонніх домовленостей [4]. Отже, участь Європейського Союзу

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

потребує узгодження дій між інституціями Союзу й державами-членами. Спільна політична позиція має співвідноситися з компетенціями учасників і можливістю реалізувати відповідні заходи. Організаційний зміст взаємодоповнюваності полягає в погодженні внесків, які забезпечують продовження підтримки за зміни обставин, та в уникненні залежностей, що затримують ухвалення рішень.

Зіставлення британської угоди та зобов'язань Європейського Союзу засвідчує спільність строків початку консультацій, однак подальший порядок ухвалення рішень і надання підтримки визначається різними інституційними механізмами. Двосторонній формат передбачає погодження дій між двома сторонами, тоді як механізми ЄС залежать від взаємодії його інституцій і держав-членів із відмінними підходами у сфері безпеки. Тому однакові строки консультацій не свідчать про однакову швидкість або обсяг подальшого реагування. Для України принципового значення набуває попереднє узгодження взаємодії різних форматів підтримки, включно з можливістю їх паралельного застосування, оскільки послідовне проходження окремих процедур може збільшувати часовий розрив між виникненням загрози та фактичним наданням допомоги. Узгодження відповідних механізмів має здійснюватися з урахуванням компетенцій і правових процедур держав-партнерів.

Паризька декларація розширює предмет узгодження, поєднуючи моніторинг і верифікацію припинення вогню з підтримкою Збройних Сил України, підготовкою багатонаціональних сил та майбутніми зобов'язаннями щодо допомоги у разі нового збройного нападу [1]. У документі використовуються формулювання про готовність взяти зобов'язання та необхідність їх остаточного узгодження. Вони характеризують напрям формування гарантій. Аналіз має зберігати розмежування між погодженою політичною метою й завершеним порядком виконання. Практичне значення домовленостей залежить від того, як підтримка обороноздатності, підтвердження порушення та рішення про реагування пов'язуються між собою й наскільки учасники однаково розуміють підстави переходу до відповідних дій.

У заяві співголів Коаліції охочих від 24 серпня 2026 року підтверджено продовження підготовки багатонаціональних сил до розгортання після надійного припинення воєнних дій як складової ширших майбутніх гарантій [5]. Наведене формулювання зберігає умовний характер активації. Підготовка потенційного механізму та його застосування у визначених обставинах потребують різних рішень. Для оцінювання узгодженості зобов'язань суттєвим є зміст умови припинення воєнних дій і спосіб підтвердження її виконання. Якщо учасники по-різному тлумачать достатність припинення вогню, початок передбачених заходів може відкладатися. Тому переговори мають охоплювати погодження критеріїв, за якими встановлюють готовність до активації механізму.

Правовий зміст зобов'язань потребує встановлення щодо кожного документа. Стаття 2 Віденської конвенції про право міжнародних договорів пов'язує поняття договору між державами з письмовою формою та регулюванням міжнародним правом незалежно від конкретної назви [6]. Відповідно, назва «угода» або «декларація» сама по собі не визначає повного правового змісту міждержавної домовленості. Аналіз має охоплювати формулювання зобов'язань, вираження згоди на їх обов'язковість та умови набрання чинності. Юридична визначеність дозволяє встановити, які дії учасник бере на себе й за яких обставин. Однак навіть обов'язковий характер документа потребує оцінювання достатності передбачених заходів для досягнення безпекової мети.

Співвідношення довгострокової підтримки України та заходів, пов'язаних із можливим припиненням вогню, визначає безперервність безпекових зобов'язань у різних фазах воєнного конфлікту. Підтримання обороноздатності під час війни та реагування на повторну агресію відрізняються за часовими й правовими умовами, що створює ризик розриву між окремими форматами допомоги. Найбільш уразливим є перехідний період, коли частина домовленостей уже змінюється, а підстави для застосування інших механізмів ще не настали. За таких обставин сталість підтримки залежить від узгодженості строків дії зобов'язань, умов їх продовження, зміни та припинення, а також від відсутності часових прогалин між відповідними механізмами.

Організаційні засади переговорного процесу закріплено Указом Президента України від 11 лютого 2026 року № 111/2026, яким введено в дію рішення РНБО від 30 січня 2026 року. Відповідно до нього Міністерству закордонних справ спільно з Міністерством оборони доручено підготувати та подати Президентові України проєкти міжнародних договорів щодо гарантій безпеки [7]. Залучення обох відомств поєднує дипломатичний і безпеково-оборонний складники формування відповідних домовленостей. Узгоджена позиція України має враховувати зміст і можливості практичної реалізації зобов'язань, їх співвідношення з уже чинними домовленостями, а також вплив на подальше зміцнення національної оборонної спроможності.

Визначеність підстав для реагування безпосередньо пов'язана з погодженим порядком встановлення факту порушення безпеки. Наявність спільного механізму спостереження знижує рівень інформаційної невизначеності, однак встановлення самого факту порушення та ухвалення рішення щодо подальших заходів належать до різних етапів реагування. Навіть за спільної оцінки події позиції партнерів щодо достатності підстав, масштабів і форм допомоги можуть відрізнятися. Відтак результативність безпекових гарантій залежить від узгодженості між результатами моніторингу, процедурою їх офіційного підтвердження та

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

компетенцією органів, уповноважених ухвалювати відповідні рішення. Водночас принципового значення набуває участь України у визначенні характеру порушення, актуальних потреб і можливих наслідків для національної безпеки. Узгодження відповідальності за встановлення обставин із відповідальністю за реагування зменшує ризик затримки допомоги через тривале проходження додаткових процедур погодження.

Багатосторонній характер безпекових домовленостей зумовлює відмінності у спроможності та готовності окремих учасників до реалізації погоджених заходів. Спільність стратегічних цілей не означає тотожності компетенцій, ресурсних можливостей і допустимих форм підтримки. Відтак дієвість коаліційної взаємодії визначається можливістю поєднання внесків партнерів без надмірної залежності кожного окремого заходу від завершення всіх процедур погодження. Водночас розподіл функцій між учасниками має забезпечувати чіткість відповідальності за окремі напрями підтримки. Розмежування самостійних зобов'язань і заходів, що потребують колективного рішення, дозволяє встановити потенційні джерела затримок та визначити стійкість механізму підтримки за умов часткової або несинхронної участі партнерів. Усе це свідчить про те, що багатосторонній формат потребує не лише формального погодження зобов'язань, а й інституційної сумісності способів їх реалізації.

Ресурсна забезпеченість визначає практичну спроможність держав-партнерів реалізовувати погоджені заходи. Довгострокові зобов'язання безпосередньо залежать від фінансового забезпечення, виробничих можливостей оборонного сектору, наявності необхідних матеріальних ресурсів і підготовленого персоналу. Оголошені обсяги допомоги можуть бути пов'язані з майбутніми бюджетними рішеннями або передбачати використання ресурсів, уже врахованих в інших програмах і домовленостях. У результаті формальне підсумовування заявлених внесків не завжди відображає фактичний обсяг доступної підтримки. Для України принципове значення має розмежування забезпечених ресурсами заходів і перспективних зобов'язань, реалізація яких залежить від подальших рішень партнерів. Передбачуваність фінансового та матеріального забезпечення, своєю чергою, формує умови для середньо- і довгострокового планування розвитку власного сектору безпеки й оборони.

Узгодженість зовнішніх зобов'язань із національним плануванням визначає здатність України ефективно використовувати міжнародну підтримку. Потреби, представлені партнерам у переговорному процесі, мають відповідати пріоритетам обороноздатності, наявним і перспективним спроможностям сектору безпеки, а також можливостям практичного використання отриманих ресурсів. Зміна безпекової ситуації закономірно зумовлює коригування обсягів, структури та послідовності підтримки. Відтак міжвідомча взаємодія набуває значення як механізм актуалізації переговорної позиції та збереження наступності вже досягнутих домовленостей. Чітке розмежування компетенцій у сфері переговорів, планування та практичної реалізації підтримки дозволяє встановлювати причини невиконання окремих рішень і своєчасно коригувати відповідні заходи. Це свідчить про тісний взаємозв'язок зовнішньополітичного узгодження з внутрішньою спроможністю держави реалізовувати прийняті рішення.

Стійкість міжнародних зобов'язань у тривалій перспективі значною мірою визначається рівнем їх інституціоналізації у державах-партнерах. Зміна урядів, бюджетних пріоритетів і підходів до безпекової політики здатна впливати на обсяг і тривалість підтримки, тому багаторічні домовленості потребують механізмів регулярного перегляду без втрати їх основного змісту. Одночасно для України важливим є збереження інституційної пам'яті переговорного процесу, наступності рішень та передачі відповідальності між уповноваженими органами і посадовими особами. Організаційна сталість підвищує передбачуваність взаємодії, проте сама по собі не є достатнім підтвердженням здатності партнерів до своєчасного реагування. Відтак оцінювання стійкості безпекових гарантій має спиратися на підтверджені рішення, ресурсні можливості та фактичну здатність учасників підтримувати виконання зобов'язань у часі.

Узгодженість системи безпекових гарантій доцільно визначати через три взаємопов'язані характеристики: визначеність зобов'язань, сумісність механізмів реагування та ресурсну забезпеченість їх виконання. Визначеність відображає зміст передбачених дій, умови та підстави їх застосування; сумісність характеризує здатність учасників погоджено ухвалювати рішення без критичних процедурних розривів; ресурсна забезпеченість показує фактичну можливість реалізації визначених заходів у необхідний період. Застосування відповідних критеріїв дозволяє розглядати окремі домовленості як елементи єдиної системи підтримки та виявляти можливі суперечності між ними. Публічна підзвітність при цьому має ґрунтуватися на відомостях про стан виконання взятих зобов'язань у межах допустимого рівня розкриття інформації. Кількість укладених документів або проведених зустрічей характеризує інтенсивність переговорної діяльності, тоді як безпековий результат визначається фактичним виконанням погоджених заходів і збереженням спроможності реагувати на загрози.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що узгодженість зобов'язань міжнародних партнерів є однією з ключових умов передбачуваності та стійкості безпекових гарантій України. Зіставлення офіційних домовленостей засвідчує необхідність врахування їх правового змісту, часових параметрів, порядку ухвалення

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

рішень, ресурсного забезпечення та інституційної сумісності. Встановлення строків консультацій набуває практичного значення лише за наявності механізмів, здатних забезпечити своєчасний перехід від обговорення до реалізації погоджених заходів. Відтак результативність гарантій визначається поєднанням чітких умов реагування, узгоджених процедур, підтверджених ресурсних можливостей і належної міжвідомчої координації з українського боку. У підсумку можна зробити висновок, що стійкість безпекових гарантій залежить не від кількості укладених домовленостей, а від їх взаємної узгодженості, ресурсної забезпеченості та здатності забезпечувати безперервну підтримку України за різних сценаріїв розвитку безпекової ситуації.

References

1. Paryzka deklaratsiia: Nadiini harantii bezpeky dlia mitsnoho y tryvaloho myru v Ukraini [Paris Declaration: Robust security guarantees for a solid and lasting peace in Ukraine]. (n.d.). (2026). *www.president.gov.ua*. Retrieved from: https://www.president.gov.ua/news/parizka-deklaraciya-nadijni-garantiyi-bezpeki-dlya-micnogo-j-102313 [in Ukrainian].
2. Joint Declaration of Support for Ukraine. (n.d.). (2023). *www.gov.uk*. Retrieved from: https://www.gov.uk/government/publications/g7-joint-declaration-of-support-for-ukraine-12-july-2023/joint-declaration-of-support-for-ukraine [in English].
3. Agreement on Security Co-operation between the United Kingdom of Great Britain & Northern Ireland and Ukraine. (n.d.). (2024). *assets.publishing.service.gov.uk*. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65a14a6ae96df50014f845d2/UK-Ukraine_Agreement_on_Security_Co-operation.pdf [in English].
4. Joint Security Commitments between the European Union and Ukraine. (n.d.). (2024). *www.consilium.europa.eu*. Retrieved from: https://www.consilium.europa.eu/media/oredhmis/eu-ukraine-security-commitments-en.pdf [in English].
5. Co-chair's Statement of the Coalition of the Willing. (n.d.). (2026). *www.gov.uk*. Retrieved from: https://www.gov.uk/government/news/co-chairs-statement-of-the-coalition-of-the-willing-24-august-2026 [in English].
6. Vienna Convention on the Law of Treaties. (1969). *legal.un.org*. Retrieved from: https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/1_1_1969.pdf [in English].
7. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 30 sichnia 2026 roku Pro harantii bezpeky dlia Ukrainy vid 11.02.2026 No. 111/2026 [Decree of the President of Ukraine On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated January 30, 2026, On Security Guarantees for Ukraine dated February 11, 2026, No. 111/2026]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from: https://www.president.gov.ua/documents/1112026-58301 [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.19

Vasyl Ostapiak

ALIGNING THE COMMITMENTS OF INTERNATIONAL PARTNERS IN DEVELOPING SECURITY GUARANTEES FOR UKRAINE

The theses examines the alignment of international partners' commitments in developing security guarantees for Ukraine. A comparative analysis of official documents explores the relationship between political arrangements, the legal substance of commitments and organisational readiness to fulfil them. Setting a consultation deadline requires separate agreement on decision-making and assistance procedures. The paper argues that the conditions for activating guarantees should be linked to procedures for verifying violations and partners' capacity to implement the agreed measures. It proposes assessing coherence through the clarity of commitments, the compatibility of response procedures and the adequacy of resources. It also examines the role of Ukraine's interagency coordination in connecting international negotiations with the implementation of state security policy.

Key words: *international relations, security guarantees, Ukraine, international commitments, public administration, interagency coordination, deterrence of aggression.*

Відомості про автора / Information about the author

Василь Остап'як, доктор політичних наук, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. E-mail: vasyl.ostapiak@nung.edu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0001-9374-1956.

Vasyl Ostapiak, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. E-mail: vasyl.ostapiak@nung.edu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0001-9374-1956.

© В. Остап'як *Стаття отримана редакцією 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.20

Оксана Малікіна
Наталія Голубенко

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ

Матеріали представляють аналіз перспектив застосування технологій штучного інтелекту та цифрової аналітики у сфері державного захисту прав споживачів в умовах цифрової трансформації економіки. Розглянуто можливості використання інтелектуальних систем для автоматизованого опрацювання звернень громадян, моніторингу електронної торгівлі, виявлення недобросовісних комерційних практик, прогнозування ризиків порушення споживчих прав і підвищення доступності правової допомоги. Проаналізовано значення національного законодавства та нормативних актів Європейського Союзу для вдосконалення цифрових механізмів державного нагляду. Визначено основні ризики впровадження зазначених технологій, зокрема алгоритмічну упередженість, порушення конфіденційності персональних даних і можливість помилкових автоматизованих висновків. Обґрунтовано необхідність поєднання цифрових інструментів із людським контролем, дотриманням принципів законності, прозорості та захисту прав споживачів.

Ключові слова: *штучний інтелект, цифрова аналітика, захист прав споживачів, державний нагляд, електронна комерція.*

Цифрова трансформація економіки змінює характер взаємодії між споживачами, суб'єктами господарювання та державою. Поширення електронної комерції, маркетплейсів, мобільних застосунків і цифрових платіжних сервісів створює нові можливості для придбання товарів та послуг, водночас актуалізуючи проблеми недобросовісної реклами, прихованих платежів, поширення недостовірної інформації, шахрайства та неправомірного використання персональних даних. За таких умов традиційні механізми державного контролю потребують доповнення цифровими інструментами, які забезпечуватимуть своєчасне виявлення порушень і підвищуватимуть доступність захисту споживчих прав.

Перспективним напрямом державного захисту прав споживачів є застосування технологій штучного інтелекту. Завдяки обробленню значних масивів текстової та структурованої інформації відповідні системи можуть допомагати державним органам аналізувати звернення громадян, виявляти повторювані скарги на певних продавців, визначати поширені схеми введення споживачів в оману та встановлювати потенційно ризикові напрями електронної торгівлі. Наприклад, алгоритми оброблення природної мови можуть групувати звернення за тематикою, виокремлювати повідомлення про невиконання умов договору, відмову в поверненні коштів або продаж товарів, що не відповідають заявленим характеристикам. Це дасть змогу швидше опрацьовувати інформацію та визначати випадки, які потребують першочергової перевірки.

Іншим важливим напрямом є використання цифрової аналітики для переходу від реагування на вже вчинені порушення до ризик-орієнтованого державного нагляду. Аналіз динаміки скарг, повторюваності порушень, характеристик товарів і способів їх реалізації може допомогти виявляти закономірності недобросовісної комерційної поведінки. На основі таких даних доцільно формувати аналітичні панелі для органів державного контролю, які відображатимуть кількість і структуру звернень, територіальний розподіл проблем, типи порушень та результати вжитих заходів. Водночас аналітичні показники мають використовуватися як інструмент визначення пріоритетів, а не як самостійна підстава для автоматичного визнання суб'єкта господарювання порушником.

Важливе значення для цифровізації захисту споживачів має Закон України «Про захист прав споживачів» від 10 червня 2023 року № 3153-IX [4]. Законодавець вводить поняття цифрової послуги (послуги, що дозволяє споживачеві створювати, обробляти, зберігати або от-римувати доступ до даних у цифровій формі; послуга, яка дозволяє поширювати або будь-яким іншим чином використовувати дані в цифровій формі, що завантажені або створені споживачем або іншими користувачами цієї послуги), комерційної гарантії (додаткової гарантії до перед-баченого законодавством гарантійного зобов'язання, яка пропонується споживачу суб'єктом

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

господарювання), маркетплейса (електронного торговельного майданчика), прайс-агрегатора (електронного сервісу порівняння продукції), класифайда (електронного майданчика розміщення оголошень) та врегулює їх діяльність. Запроваджено Єдиний державний веб-портал для споживачів у сфері електронної комерції (Портал «е-Покупець»), який виступатиме як електронна система для збирання, накопичення, обробки, захисту, обліку та надання інформації про суб'єктів електронної комерції, а також для комунікації між ними, споживачами та державними органами, відповідальними за державний нагляд (контроль) за додержанням законодавства про захист прав споживачів. Така цифрова інфраструктура створює передумови для накопичення й систематизації даних, необхідних для подальшого аналітичного опрацювання. Водночас під час практичного застосування цього Закону слід враховувати положення про набрання ним чинності та перехідні правила [2].

Використання штучного інтелекту може посилити функціональність таких цифрових сервісів. Зокрема, інтелектуальні чат-боти можуть надавати первинні консультації щодо прав споживачів, допомагати визначити компетентний орган для звернення, пояснювати порядок подання скарги та інформувати про необхідні документи. Автоматизоване опрацювання звернень може скоротити час їх первинного сортування, а цифрові системи моніторингу - забезпечити оперативніше виявлення типових проблем у сфері онлайн-торгівлі. Проте рішення щодо наявності правопорушення, застосування санкцій або відмови в задоволенні вимог споживача повинні залишатися під контролем уповноважених посадових осіб.

Важливим орієнтиром для України є досвід Європейського Союзу, де захист прав споживачів у цифровому середовищі розвивається в напрямі посилення відповідальності онлайн-платформ, підвищення прозорості комерційних практик і вдосконалення механізмів транскордонного співробітництва. Зокрема, Регламент ЄС 2022/2065 про цифрові послуги (Digital Services Act) встановлює вимоги до онлайн-платформ щодо прозорості, протидії незаконному контенту та окремих маніпулятивних практик [4]. Директива ЄС 2019/2161, відома як Omnibus Directive, посилює вимоги до інформування споживачів, зокрема щодо онлайн-відгуків, персоналізованих пропозицій і зниження цін [1]. Вивчення цих підходів може сприяти вдосконаленню української системи державного нагляду та наближенню національного законодавства до європейських стандартів.

Окремий потенціал має застосування інтелектуальних систем у сфері споживчої просвіти. Інтерактивні цифрові помічники можуть пояснювати порядок повернення товарів, розірвання договорів, подання претензій і звернення до компетентних органів. Завдяки адаптації відповідей до конкретної ситуації споживачі отримуватимуть зрозуміліші рекомендації щодо захисту своїх прав. Для запобігання поширенню недостовірної правової інформації такі системи повинні використовувати перевірені нормативні джерела, зазначати дату актуальності інформації та передбачати можливість передавання складних випадків фахівцеві.

Окремим напрямом є застосування інтелектуальних інструментів для моніторингу електронної торгівлі. Автоматизовані системи можуть аналізувати інформацію, оприлюднену в інтернет-магазинах і на торговельних платформах, виявляти ознаки відсутності обов'язкових відомостей про продавця, суперечливі умови повернення товарів, можливі приховані платежі та невідповідності між рекламними твердженнями й оприлюдненими характеристиками продукції. Зіставлення цінових даних за певний період також може допомагати виявляти підозрілі зміни цін перед проведенням рекламних акцій.

Втім, слід підкреслити, що алгоритмічне виявлення аномалій не повинно автоматично прирівнюватися до встановлення правопорушення. Результати цифрового моніторингу мають використовуватися як інформаційна основа для перевірки, під час якої враховуються конкретні обставини, документи та пояснення відповідних суб'єктів господарювання. Такий підхід дозволить поєднати переваги автоматизованого аналізу з дотриманням принципів законності, об'єктивності та обґрунтованості державного контролю.

Водночас упровадження зазначених технологій супроводжується низкою ризиків. До них належать помилкові алгоритмічні висновки, упередженість моделей, недостатня прозорість автоматизованого аналізу, витік персональних даних і можливість маніпулювання цифровими показниками. Окремої уваги потребує захист осіб, які мають обмежений доступ до цифрових технологій або недостатні навички їх використання. Тому цифровізація не повинна призводити до звуження можливостей подання звернень традиційними способами чи створювати додаткові бар'єри для реалізації прав споживачів.

Отже, перспективним є формування комплексного механізму державного захисту прав споживачів, що поєднуватиме цифрові платформи, інструменти штучного інтелекту, аналітичні системи та належний людський контроль. Його реалізація передбачає забезпечення законності оброблення даних, кібербезпеки, зрозумілості алгоритмічних рекомендацій, можливості оскарження рішень і регулярного оцінювання ефективності цифрових інструментів. Доцільним також є поетапне впровадження пілотних проєктів із подальшим оцінюванням їхнього впливу на строки розгляду звернень, якість державного реагування та доступність захисту прав громадян.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

References

1. Directive (EU) 2019/2161 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 amending Council Directive 93/13/EEC and Directives 98/6/EC, 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards the better enforcement and modernisation of Union consumer protection rules. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/2161/oj [in English].
2. Hudyma-Pidverbetska, M.M. (2024). Zakhyst prav spozhyvachiv u tsyfrovomu seredovyshchi: vyklyky ta perspektyvy [Consumer protection in the digital environment: Challenges and prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 2(86). DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.2.14 [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy Pro zakhyst personalnykh danykh vid 01/06/2010 No. 2297-VI [Law of Ukraine on the Protection of Personal Data dated 01/06/2010 No. 2297-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17 [in Ukrainian].
4. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services (Digital Services Act). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj [in English].
5. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.20

Oksana Malikina
Nataliia Holubenko

PROSPECTS FOR THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES AND DIGITAL ANALYTICS IN THE FIELD OF STATE PROTECTION OF CONSUMER RIGHTS

This paper analyzes the prospects of applying artificial intelligence and digital analytics technologies to state consumer protection within the context of the economy's digital transformation. It examines the potential of intelligent systems for the automated processing of citizen inquiries, e-commerce monitoring, the detection of unfair commercial practices, the forecasting of risks regarding consumer rights violations, and the enhancement of access to legal aid. The significance of national legislation and European Union regulations for improving digital mechanisms of state oversight is analyzed. Key risks associated with implementing these technologies—such as algorithmic bias, breaches of personal data privacy, and the possibility of erroneous automated conclusions—are identified. The paper substantiates the need to combine digital tools with human oversight and adherence to the principles of legality, transparency, and consumer rights protection.

Key words: *artificial intelligence, digital analytics, consumer protection, state oversight, e-commerce.*

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

Наталія Голубенко, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nata.golubenko74@gmail.com.

Nataliia Holubenko, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nata.golubenko74@gmail.com.

© О. Малікіна, Н. Голубенко
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.21

Олександр Євтушенко

СТАНОВЛЕННЯ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА ЯК ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Матеріали представляють аналіз становлення керівника-лідера як особистості в органах публічного управління. Зазначено, що керівник-лідер, як особистість, відіграє центральну роль у діяльності органів публічної влади, оскільки саме на нього покладається модернізація публічних інституцій, їх адаптація до стандартів ЄС, організація і проведення реформ, спрямованих на прозорість, підзвітність та ефективність. Обґрунтовано, що розвинуті комунікативні та організаторські здібності керівника дозволяють йому бути лідером, забезпечують його здатність до активного й ефективного спілкування в професійній сфері й допомагають йому забезпечити досягнення поставлених цілей та завдань.

Ключові слова: *керівник-лідер, органи публічного управління, інноваційне лідерство, особистісні якості керівника-лідера, комунікативні та організаторські здібності.*

В умовах курсу на євроінтеграцію Україні потрібна нова демократична система публічного управління, в якій працюють не «керівники-адміністратори», а «керівники-лідери», які здатні впроваджувати інновації, ефективне управління змінами, розуміти потреби громадян і вміти адаптувати управлінські процеси до принципів сервісності та партнерства. Саме керівники-лідери є «агентами змін, які мобілізують людей та ресурси для вирішення різноманітних і складних проблем, з якими зіштовхуються сьогодні громади та організації» [5]. Вони не тільки запускають процес змін, але своїм прикладом, особистими лідерськими якостями, надихають команду однодумців на зміни [2], тому що формують середовище, у якому підтримуються інновації.

Найважливіше завдання сьогодні – це підготовка лідерів, які вміють нестандартно мислити, мають організаторські та комунікативні здібності, вміють приймати рішення в умовах змін, здатні брати на себе відповідальність, стратегічно мислити, ефективно згуртовувати команди та досягати цілей організації. Отже, становлення керівника-лідера як особистості в умовах євроінтеграції важливе тому, що керівник-лідер, як особистість, відіграє центральну роль у діяльності органів публічної влади, оскільки саме на нього покладається модернізація публічних інституцій, їх адаптація до стандартів ЄС, організація і проведення реформ, спрямованих на прозорість, підзвітність та ефективність,.

Модернізація української держави в умовах євроінтеграції потребує побудови моделі публічного управління, що базується на сервісному підході, демократизації та інноваціях. Така модель публічного управління потребує керівника-лідера – особистості, яка має розвинуті управлінські, психологічні та соціальні навички, «легко адаптується до змін, використовуючи творчий підхід , здатність до прогностичної діяльності», формує команду послідовників та стимулює їх, щоб забезпечити їх результативну роботу як команди однодумців [1].

Підготовка сучасного керівника-лідера в публічному управлінні охоплює розвиток його особистісних якостей: психологічних, морально-етичних, соціально-комунікативних навичок, які визначають його ставлення до людей, здатність управляти власним станом, взаємодіяти з людьми та приймати рішення в умовах стресу; професійно-інтелектуальних, які є основою його компетентності, здатності аналізувати інформацію, приймати стратегічні рішення та успішно керувати командою в умовах змін (рис.1).

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

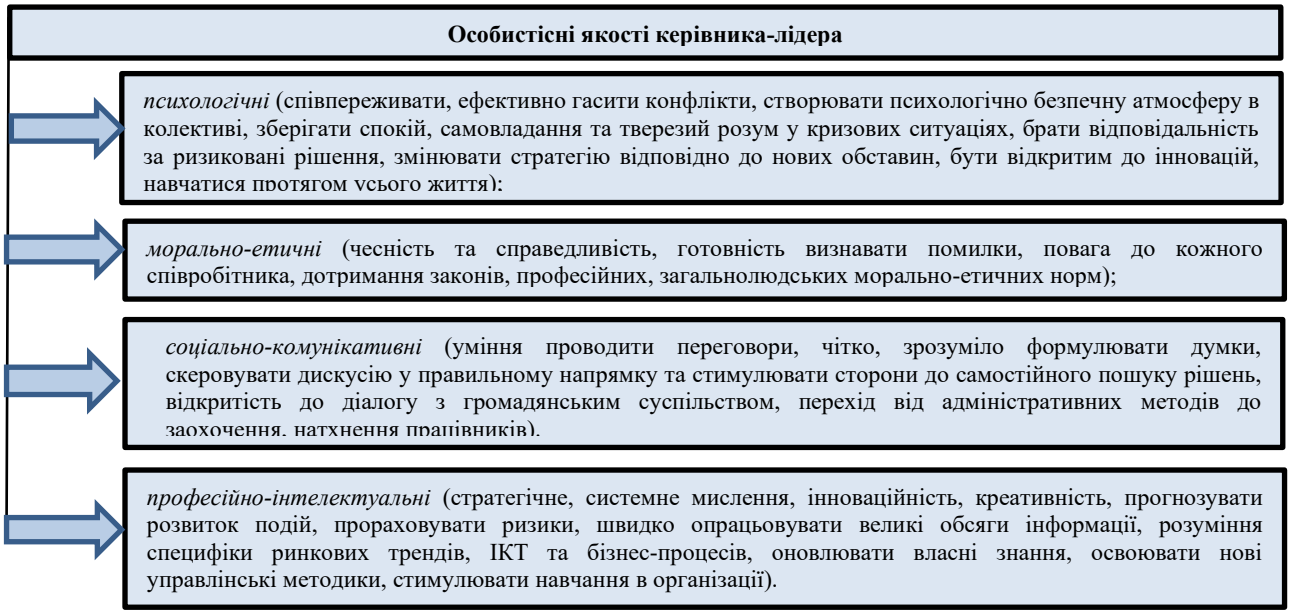


Рис. 1. Особистісні якості керівника-лідера.

Джерело: сформовано автором

Ключова роль в процесі підготовки лідерів нового типу відводиться інноваційному лідерству, яке характеризує здатність керівника-лідера впроваджувати сервісно-орієнтовані моделі, «формувати бачення змін, розвивати команду навколо спільних цілей і створювати умови для впровадження сучасних управлінських рішень» [3] та досягати ефективних результатів у невизначених умовах.

На нашу думку, сучасний керівник-лідер не тільки адміністратор, який контролює виконання завдань, а й стратег, ментор і драйвер інновацій, служить суспільству й створює умови, де чесна праця є вигідною і безпечною. Тому процес його підготовки має бути спрямований на формування європейських цінностей доброчесності, розвиток стратегічного мислення в умовах безперервних змін та невизначеності набуття управлінських, цифрових, мовних компетентностей для ефективної роботи в єдиному європейському просторі.

На нашу думку, кожен лідер – це ініціативна особистість, яка поєднує в собі такі якості, як сміливість, творчість, тверезість та здоровий глузд, бере на себе відповідальність за складні рішення та об'єднує людей навколо спільної мети. Його розвиток, як особистості, пов'язаний з його «власної внутрішньої природою, чесністю та прийняття відповідальності за вчинені дії, можливості кращого життєвого вибору, постійного процесу розвитку власного потенціалу до максимально можливого» [4].

Факторами, що впливають на розвиток лідерських якостей є: безперервне навчання (тренінги, книги), самоаналіз, самовдосконалення, розвиток організаційних та комунікаційних навичок, емоційна стійкість; емоційний інтелект, позитивне мислення та активна практика у прийнятті рішень.

В публічному управлінні в умовах євроінтеграції питання підготовки керівників-лідерів має важливе значення для розбудови демократичного врядування в Україні. Вважаємо, що комунікативні, організаторські здібності є важливою складовою керівника-лідера. Проведенння дослідження рівня комунікативних та організаторських здібностей (далі КОЗ) у магістрів спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування виявило, що більшість з них мають середній рівень розвитку КОЗ (рис. 2.).

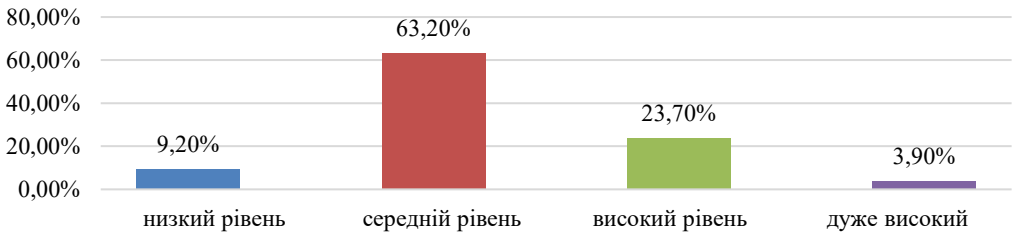


Рис. 2. Рівень КОЗ у фахівців публічного управління.

Джерело: сформовано автором

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

Як бачимо, низький рівень КОЗ виявило 9,2% респондентів, але вони не працюють в органах влади й не залучені до громадської діяльності. Середній рівень КОЗ (63,2 %) це група держслужбовців, які вміють організовувати комунікації з іншими, почувають себе доволі вільно та впевнено серед інших членів колективу й не відчувають труднощів у встановленні нових контактів. Достатньо високий рівень прояву КОЗ (23,7%.) діагностовано у держслужбовців, що мають багаторічний практичний досвід роботи в органах державної влади. Вони вміло користуються комунікативними навичками, мають здатність переконливо говорити й уважно слухати інших, прагнуть заводити нові контакти, проявляють ініціативу в процесі спілкування, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів. Високий показник КОЗ свідчить про їх готовність брати на себе відповідальність за організацію колективної роботи, виступати як лідер групи, залучати колектив до групової діяльності. На нашу думку, саме розвинуті КОЗ дозволяють керівнику бути лідером, мати авторитет в колективі, налагоджувати комунікації з громадянами.

Таким чином, розвинуті комунікативні та організаторські здібності керівника, як комплекс індивідуально-психологічних властивостей, дозволяють йому бути лідером, забезпечують його здатність до активного й ефективного спілкування в професійній сфері й допомагають йому забезпечити досягнення поставлених цілей та завдань.

References

1. Yevtushenko, O.N. (2025). Psykholohichni aspekty liderstva ta kerivnytstva v publichnomu upravlinni [Psychological aspects of leadership and management in public administration]. *Publichne upravlinnya ta rehionalnyy rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 27, (pp. 126-147). DOI: https://doi.org/10.34132/pard2025.27.06 [in Ukrainian].
2. Yevtushenko, O.N. (2025). Teorii liderstva ta yikh rol v publichnomu upravlinni [Leadership theories and their role in public administration]. Proceedings from OFSBSRGC ’25: «*XXII Mizhnarodna naukova konferentsiia «Olviiskyi forum – 2025: stratehii Chornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» (Seriia: Derzhavne upravlinnia ta administruvannia) – XXII International Scientifi c Conference «Olbia Forum – 2025: Strategies of the Black Sea Region in the Geopolitical Space*». (pp.82-86). Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. DOI: https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.03 [in Ukrainian].
3. Yevtushenko, O.N., & Shulha A.A. (2026). Formuvannia innovatsiinoho liderstva ta vprovadzhennia marketynhovoho pidkhodu v orhanakh publichnoi vlady v umovakh tsyfrovizatsii i hlobalnykh transformatsii [Formation of innovative leadership and implementation of a marketing approach in public authorities in the context of digitalization and global transformations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 25, (pp. 335-343). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.335 [in Ukrainian].
4. Yevtushenko, O.N., Yemelianov, V.M., Andriiash, V.I., & Lushahina, T.V. (2019). *Psykholohiia upravlinnia [Management Psychology].* Mykolaiv: Yemelianova T. V. [in Ukrainian].
5. Viliams, D. (2019). Lider yak ahent zmin u rozdroblenomu sviti [The leader as an agent of change in a fragmented world]. *uculeadership.com.ua.* Retrieved from: https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya/lider-yak-agent-zmin-u-rozdroblenomu-sviti-din-vilyams-harvard-kennedy-school/ [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.21

Oleksandr Yevtushenko

THE DEVELOPMENT OF THE MANAGER-LEADER AS A PERSONALITY WITHIN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES

This material presents an analysis of the development of a manager-leader as an individual within public administration bodies. It is noted that the manager-leader, as an individual, plays a central role in the operations of public authorities, as they are tasked with the modernization of public institutions, their adaptation to EU standards, and the organization and implementation of reforms aimed at ensuring transparency, accountability, and efficiency. It is argued that a manager's well-developed communication and organizational skills enable them to act as a leader, facilitate active and effective interaction within the professional sphere, and help ensure the achievement of established goals and objectives.

Key words: *manager-leader, public administration bodies, innovative leadership, personal qualities of a manager-leader, communication and organizational skills.*

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 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.22

Lilijana Medelytė

GOVERNING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EUROPEAN PARLIAMENTS: INSTITUTIONAL CONDITIONS, HUMAN OVERSIGHT AND ADMINISTRATIVE CHANGE

This conceptual paper examines artificial intelligence (AI) as a disruptive force in parliamentary governance, focusing on how institutional conditions shape strategic responses, organizational adaptation and the creation of public value. Drawing on institutional theory, digital transformation scholarship and public value theory, it develops an analytical framework for studying AI adoption in European parliamentary administrations. The framework distinguishes regulatory, normative and cognitive pressures; identifies strategic responses ranging from experimentation to institutional integration; and examines organizational capacities and governance safeguards that may mediate outcomes. Rather than reporting completed empirical findings, the paper proposes a research agenda and criteria for comparative investigation. It argues that the public value of parliamentary AI should be assessed not solely through efficiency but also through accountability, transparency, institutional legitimacy and the quality of support provided to democratic work.

Key words: *artificial intelligence, parliamentary governance, institutional theory, organizational adaptation, public value, digital transformation.*

The expansion of generative and agentic artificial intelligence (AI) introduces new possibilities for public institutions to retrieve and synthesize information, support administrative processes and improve knowledge-intensive work. Parliaments are a distinctive context for this transformation. Their administrations must simultaneously provide professional, timely services to elected representatives and maintain procedural neutrality, information integrity, institutional continuity and public accountability. These responsibilities create a tension between the pursuit of operational innovation and the need to preserve democratic safeguards.

AI therefore warrants examination not merely as another digital tool but as a potentially disruptive organizational force. The principal question is how parliamentary administrations interpret the opportunities and risks of AI, translate these interpretations into strategic choices and adapt structures, skills and practices accordingly. While the potential to reduce routine workloads is significant, the implications for public value depend on the conditions under which AI systems are selected, governed, monitored and used.

Institutional theory offers a lens for explaining why administrations facing similar technologies may choose different approaches. The regulative dimension encompasses formal legal obligations, internal policies and procurement requirements. The normative dimension concerns professional standards, responsibilities and accepted principles of administrative conduct. The cultural-cognitive dimension captures established routines, assumptions, shared understandings and perceptions of technological legitimacy [2]. Examining these dimensions together may reveal why some institutions embrace experimentation while others favor incremental change or postpone adoption.

Digital transformation research emphasizes that change involves not only the deployment of technologies but also adjustments to organizational processes, resources and value creation mechanisms [3]. In parliamentary contexts, these adjustments may include revised information-management processes, new roles for AI governance, staff training, assurance procedures and mechanisms for human review. Public value theory adds an evaluative perspective: the success of public-sector innovation cannot be reduced to private-sector productivity metrics because public organizations are also accountable for legitimacy, fairness and collectively valued outcomes [1].

The proposed study uses these perspectives as complementary analytical building blocks. Institutional theory helps explain contextual pressures and the perceived legitimacy of AI. Organizational adaptation describes the mechanisms by which strategies become operational capabilities. Public value theory supplies the criteria against which consequences should be assessed. This integrated approach is intended to guide subsequent comparative empirical inquiry rather than to imply a causal relationship already demonstrated by data.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

The framework begins with three categories of institutional conditions. First, the regulatory environment shapes what types of systems can be introduced and under which restrictions. Relevant considerations include data protection, security, accountability for automated assistance, and procedures for evaluating technology-related risk. Second, normative expectations shape professional judgments concerning accuracy, institutional impartiality and appropriate reliance on automated outputs. Third, shared organizational beliefs influence trust in AI, willingness to experiment and perceptions of whether AI is compatible with established administrative mandates.

These conditions inform strategic responses. For analytical purposes, parliamentary administrations may be examined along a continuum from observation and limited experimentation through selective deployment to coordinated organization-wide integration. This categorization represents an exploratory heuristic, not an empirically validated typology. Importantly, the most intensive implementation need not be the most appropriate choice: a carefully bounded use case with strong review arrangements may provide greater public value than rapid and weakly governed expansion.

Organizational adaptation is conceptualized as a mediating process linking strategic intention with practical outcomes. Its core dimensions include leadership commitment, cross-functional coordination, staff AI literacy, access to suitable infrastructure and data, procurement and vendor management, and the establishment of human oversight. Adaptation also requires feedback loops: use cases should be evaluated against clearly defined objectives, observed errors and user needs, with revision or discontinuation where necessary.

Finally, outcomes should be evaluated through a multidimensional public value lens. Administrative efficiency and service quality remain relevant, but they should be considered alongside transparency, reliability of parliamentary information, institutional independence, protection of sensitive information and the ability of staff and elected representatives to exercise informed human judgment. A public value perspective thus encourages inquiry into who benefits from AI-enabled change, under what safeguards, and at what institutional cost.

Parliamentary administrations work with information that varies in legal status, sensitivity and reliability. This creates distinctive considerations for generative AI applications used for drafting, summarization, translation, document comparison and information retrieval. Fluently expressed but incorrect outputs may be particularly problematic when they concern legislative history, parliamentary procedure or supporting analysis. At the same time, the ability to process large document collections can make AI attractive for the very workflows in which factual traceability is critical. The framework therefore treats data provenance, source-grounding and the possibility of verifying output as central governance dimensions rather than optional technical features.

Human oversight also needs to be operationally meaningful. Requiring an employee to approve an automatically generated output does not, by itself, establish that the employee has the necessary time, expertise and information to identify mistakes. Effective review procedures depend on the risk level and intended use of the system; they may include validation against authoritative sources, clear indication of machine-generated content, documentation of corrections and the ability to contest or suspend problematic outputs. These safeguards protect both individual administrative decisions and the institutional trust on which parliamentary work depends.

Another governance issue is dependence on external technological providers. Model selection, procurement conditions, interoperability and access to institutional data can influence the capacity of parliamentary administrations to control costs, adapt systems to changing needs and maintain continuity. An institution may therefore need to consider not only initial technical performance, but also the transparency of supplier responsibilities, the portability of data and knowledge assets, security arrangements, and the availability of internal expertise to question or independently evaluate system behavior.

The framework also distinguishes between the diffusion of tools and the embedding of AI into institutional routines. The presence of individual experimentation can reveal demand and support organizational learning, but it may also produce inconsistent practices when standards and support are absent. Conversely, highly centralized governance can provide clarity while inadvertently discouraging responsible experimentation. A productive balance is likely to depend on the allocation of responsibilities among leadership, legal and data protection specialists, IT units and business process owners, supported by accessible training and practical guidance.

For research purposes these themes suggest measurable questions: Is each AI use case associated with a defined owner? Are users trained to recognize unreliable outputs? Are data categories and acceptable uses specified? Does the administration measure value beyond time saved? Are safeguards reviewed after the pilot stage? Answers to these questions would enable comparison of not just the prevalence of AI, but the maturity of the organizational arrangements surrounding it.

The framework is designed to support a comparative study of European national parliamentary administrations. A mixed-methods research design is envisaged, combining structured information on institutional AI practices with qualitative evidence from policy documents and, where feasible, interviews with relevant administrative and technology governance actors. Cross-case analysis could examine how institutional contexts, governance arrangements and

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

organizational capacities relate to observable patterns of adoption and use. The design will require attention to comparability across chambers, the uneven availability of information and distinctions between announced initiatives, pilots and operational systems.

At the present stage, the contribution is conceptual and methodological. The framework identifies constructs and relationships suitable for later empirical testing; it does not claim that proposed strategic patterns or public value outcomes have already been established. A subsequent analysis could investigate whether explicit governance structures and workforce capabilities are associated with more sustainable integration, and whether administrative benefits coexist with demonstrable safeguards for democratic accountability.

This approach offers two potential benefits. Theoretically, it connects institutional pressures with organizational responses and public value criteria within a setting often treated only as a specialized form of public administration. Practically, it offers parliamentary administrations a structured way to assess AI maturity without equating maturity with the number of deployed tools. The proposed dimensions may inform comparative assessments, governance discussions and the design of proportionate monitoring indicators.

AI transformation in parliamentary administrations should be understood as an institutional and organizational change process, not simply a sequence of technology acquisitions. Its significance lies in the interaction of institutional constraints, strategic responses, adaptive capabilities and public value consequences. A comparative framework grounded in institutional, digital transformation and public value scholarship can make these interactions more explicit and empirically investigable.

Future research should examine how European parliaments navigate this interaction in practice, distinguishing intentions from implemented procedures and reported benefits from independently substantiated outcomes. For parliamentary administrations, the central challenge is not merely whether AI can accelerate work, but how its use can strengthen institutional capacity while preserving accountability, democratic legitimacy and meaningful human responsibility.

References

1. Moore, M.H. (1999). Creating Public Value: Strategic Management in Government. International Public Management Journal 2(1), (pp. 158-167). Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Ashley-Symes/publication/257496373_Creating_public_value_Strategic_management_in_government_Cambridge_MA_Harvard_University_Press_by_Mark_Moore/links/630e839b5eed5e4bd13250f5/Creating-public-value-Strategic-management-in-government-Cambridge-MA-Harvard-University-Press-by-Mark-Moore.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19 [in English].
2. Scott, W. R. (2014). Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities (4th ed.). The Copenhagen Journal of Asian Studies 32(2), (pp. 136-138). Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Jakobsen-5/publication/320220057_W_Richard_Scott_Institutions_and_Organizations_Ideas_Interests_and_Identities/links/65952dd66f6e450f19c57475/W-Richard-Scott-Institutions-and-Organizations-Ideas-Interests-and-Identities.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19 [in English].
3. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), (pp. 118-144). DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003 [in English].

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.22

Ліліяна Меделіте

УПРАВЛІННЯ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПАРЛАМЕНТАХ: ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ, НАГЛЯД З БОКУ ЛЮДИНИ ТА АДМІНІСТРАТИВНІ ЗМІНИ

У цій концептуальній роботі розглядається штучний інтелект (ШІ) як руйнівна сила в парламентському управлінні, зосереджуючись на тому, як інституційні умови формують стратегічні реакції, організаційну адаптацію та створення суспільної цінності. Спираючись на інституційну теорію, дослідження цифрової трансформації та теорію суспільної цінності, вона розробляє аналітичну основу для вивчення впровадження ШІ в європейських парламентських адміністраціях. У цій основі розрізняється регуляторний, нормативний та когнітивний тиск; визначаються стратегічні реакції, починаючи від експериментів до інституційної інтеграції; та досліджуються організаційні можливості та гарантії управління, які можуть опосередковувати результати. Замість того, щоб повідомляти про завершені емпіричні результати, робота пропонує дослідницьку програму та критерії для порівняльного дослідження. У ній стверджується, що суспільну цінність парламентського ШІ слід оцінювати не лише через ефективність, але й через підзвітність, прозорість, інституційну легітимність та якість підтримки, що надається демократичній роботі.

Ключові слова: *штучний інтелект; парламентське управління; інституційна теорія; організаційна адаптація; суспільна цінність; цифрова трансформація.*

Відомості про автора / Information about the author

Ліліяна Меделіте, докторантка Університету Миколаса Ромеріса, Інституту публічної політики та управління, м. Вільнюс, Литва. E-mail: limedelyte@stud.mruni.eu, orcid: https://orcid.org/0009-0005-7404-3403.

Lilijana Medelytė, PhD-student, Mykolas Romeris University, Institute of Public Policy and Management Vilnius, Lithuania. E-mail: limedelyte@stud.mruni.eu, orcid: https://orcid.org/0009-0005-7404-3403.

© L. Medelytė

Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.23

В'ячеслав Лантух

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ: УЗГОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТА ІНТЕРЕСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Матеріали присвячено аналізу механізмів публічного управління розвитком альтернативної енергетики в Україні в контексті узгодження державних пріоритетів та інтересів територіальних громад. Визначено значення інституційної координації, фінансового забезпечення й кадрового потенціалу для реалізації місцевих енергетичних проєктів. Обґрунтовано доцільність розвитку локального енергетичного партнерства та міжмуніципального співробітництва для поєднання ресурсів, залучення інвестицій і підвищення спроможності громад забезпечувати надійне енергопостачання.

Ключові слова: *публічне управління, альтернативна енергетика, енергетична безпека, територіальні громади, локальне енергетичне партнерство, міжмуніципальне співробітництво.*

Розвиток альтернативної енергетики потребує узгодження державних цілей, інвестиційних рішень та інтересів територіальних громад. На державному рівні пріоритетами є підвищення енергетичної безпеки, диверсифікація джерел енергопостачання, зменшення залежності від викопного палива та забезпечення екологічної прийнятності виробництва енергії. Реалізація цих пріоритетів значною мірою залежить від залучення інвестицій, а отже, від передбачуваності регуляторного середовища, зрозумілості умов підтримки, доступності фінансування та обґрунтованого розподілу ризиків. Водночас розміщення енергетичних об'єктів безпосередньо впливає на життєдіяльність територіальних громад, що зумовлює необхідність урахування їхніх потреб у збереженні якості довкілля, належних умов проживання та отриманні соціально-економічних вигід. Поєднання зазначених пріоритетів і потреб визначає зміст механізмів публічного управління, покликаних забезпечувати взаємодію держави, інвесторів і громад на всіх стадіях реалізації енергетичних проєктів - від планування їх розміщення до оцінювання результатів функціонування.

Значення узгодженості управлінських інструментів розкривають В. Ємельянов та співавтори , які розглядають енергоефективність і відновлювану енергетику як взаємодоповнювальні складові публічного управління енергетичною безпекою [1]. У межах наведеної теоретичної позиції енергоефективність забезпечує вплив на попит, сприяючи раціональному використанню енергоресурсів і послабленню залежності економічного розвитку від зростання їх споживання.

Розвиток відновлюваної енергетики змінює структуру енергопостачання, розширює можливості його диверсифікації та підвищує адаптивність енергетичної системи. Таким чином, управління енергетичними потребами доповнюється розвитком джерел їх забезпечення, що формує основу комплексного підходу до енергетичної безпеки. Результативність такого поєднання автори пов'язують з інституційною координацією та інтеграцією відповідних інструментів у цикл публічної політики. Це передбачає послідовний зв'язок між визначенням цілей, вибором засобів їх досягнення, реалізацією управлінських рішень та оцінюванням отриманих результатів.

Для України окреслений концептуальний підхід актуальний у контексті відновлення енергетичної інфраструктури та підвищення її стійкості до безпекових викликів. Відновлення доцільно пов'язувати з розвитком розподіленої генерації, раціональним використанням енергії та посиленням спроможності громад забезпечувати власні енергетичні потреби. Це потребує узгодження державних пріоритетів із місцевим енергетичним плануванням, фінансовими можливостями та готовністю інвесторів реалізовувати відповідні проєкти. Відповідно, постає завдання визначення цілей публічної політики, які поєднуватимуть потреби відновлення з довгостроковими орієнтирами розвитку електроенергетики.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Положення щодо формалізації таких цілей розкривають І. Драган, І. Драган та Л. Антонова , пов'язуючи розвиток галузі з підвищенням ефективності її функціонування, стимулюванням інвестицій і забезпеченням надійного та безперебійного електропостачання [2]. Автори наголошують на необхідності комплексного врахування галузевих проблем і стратегічних цілей суспільного розвитку, що дозволяє визначати пріоритети публічної політики відповідно до потреб економіки та споживачів. Реалізацію цих пріоритетів вони пов'язують із формуванням прозорої та контрольованої системи електропостачання на ринкових засадах, розвитком конкуренції між виробниками й підвищенням інвестиційної привабливості енергетичних підприємств. При цьому технологічні та структурні зміни в галузі потребують відповідного вдосконалення державного управління, зокрема розмежування функцій природних монополій і потенційно конкурентних видів діяльності. Отже, у запропонованій авторами логіці визначення цілей має супроводжуватися формуванням організаційних та економічних умов їх практичного досягнення.

Реалізація визначених цілей залежить також від узгодженості дій учасників управлінського процесу на державному, регіональному та місцевому рівнях. Саме цей аспект розвивають Л. Антонова та Л. Плотка, розглядаючи забезпечення енергетичної безпеки як багаторівневу систему взаємодії органів влади, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства. Авторки систематизують нормативно-правові, організаційні, економічні, технологічні та інформаційно-аналітичні механізми, поєднання яких має сприяти стійкості енергетичної системи. Особливу роль вони відводять органам місцевого самоврядування, які через енергетичне планування, реалізацію місцевих програм і залучення міжнародної технічної допомоги можуть впливати на надійність енергозабезпечення громад. Запропонована науковицями модель локального енергетичного партнерства орієнтована на розвиток розподіленої генерації, резервних джерел енергопостачання, систем накопичення енергії та цифрового моніторингу споживання [3].

Водночас запровадження цієї моделі потребує подолання фінансових і кадрових обмежень, які можуть ускладнювати перехід від визначення енергетичних пріоритетів громади до реалізації конкретних проєктів. Фінансовий аспект цієї проблеми розкривають В. Андріяш та співавтори, звертаючи увагу на необхідність урахування вартості капіталу, витрат на балансування та можливостей публічної фінансової підтримки під час інтеграції відновлюваних джерел енергії [4]. З огляду на це підготовку місцевих енергетичних проєктів доцільно розпочинати з оцінювання потреби в ресурсах, ураховуючи витрати на створення енергетичних об'єктів, їх подальшу експлуатацію, технічне обслуговування та оновлення. Результати такого оцінювання мають стати основою для визначення джерел співфінансування, розподілу зобов'язань між учасниками партнерства та перевірки їхньої спроможності виконувати ці зобов'язання протягом усього строку реалізації проєкту.

Обґрунтованість зазначених фінансових рішень значною мірою залежить від професійної підготовки фахівців, які забезпечують розроблення та супровід проєктів. Це пов'язує ресурсне забезпечення з розвитком кадрового потенціалу громади, зокрема компетентностей у сфері енергетичного менеджменту, проєктного планування, залучення фінансування та аналізу даних про енергоспоживання. Відповідно, підготовку таких фахівців доцільно розглядати як складову формування спроможності громади обґрунтовано планувати енергетичні заходи й забезпечувати їх виконання.

Проте формування необхідного кадрового потенціалу та забезпечення проєктів фінансовими ресурсами можуть виходити за межі можливостей окремої громади. За таких умов продовженням роботи з посилення її спроможності стає налагодження міжмуніципального співробітництва. Адже, спільна підготовка проєктів, залучення технічних консультантів та обмін управлінським досвідом дають громадам змогу поєднувати наявні ресурси й зменшувати дублювання витрат. Щоб така співпраця забезпечувала досягнення спільних цілей, необхідно визначити відповідальність кожного учасника, встановити прозорі процедури ухвалення рішень і передбачити регулярне оцінювання результатів.

Оцінювання, своєю чергою, має показувати, наскільки спільні рішення та використані ресурси сприяють задоволенню енергетичних потреб громад. Тому дієвість партнерства доцільно визначати за його внеском у підвищення надійності енергопостачання, забезпечення потреб критично важливих об'єктів і раціональне використання енергоресурсів. Отримані результати можуть слугувати підставою для уточнення пріоритетів, коригування фінансування та вдосконалення взаємодії учасників. Такий зв'язок між плануванням, ресурсним і кадровим забезпеченням, спільною реалізацією проєктів та оцінюванням їхніх результатів створює передумови для утвердження локального енергетичного партнерства як організаційної основи реалізації державної енергетичної політики з урахуванням потреб і можливостей територій.

Отже, розв'язання окресленої проблеми полягає у формуванні механізмів публічного управління, які забезпечують перехід від узгодження енергетичних пріоритетів до реалізації фінансово здійсненних проєктів із визначеними результатами для територіальних громад. Для цього пропонується пов'язати державні цілі розвитку альтернативної енергетики з місцевими енергетичними планами, закріпити відповідальність учасників

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

за підготовку та виконання проєктів, визначити джерела їх фінансування й установити прозорі правила розподілу вигід. Узгоджене застосування механізмів має сприяти залученню інвестицій у розвиток альтернативної енергетики, забезпечуючи зв'язок між досягненням загальнодержавних цілей енергетичної безпеки та підвищенням надійності й доступності енергопостачання для територіальних громад

References

1. Andriyash, V., Treskov, A., Akhromkin, A., Yeremenko, V., & Lantukh, V. (2026). The impact of regulatory mechanisms for the integration of renewable energy sources on the state's energy security under the financial conditions of the energy transition. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2*(67), (pp. 552-565). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5220 [in English].
2. Antonova, L. V., & Plotka, L. V. (2026). Publichne upravlinnia u sferi zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy v umovakh suchasnykh bezpekovykh vyklykiv [Public administration in ensuring Ukraine's energy security amid contemporary security challenges]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society in Relation to National Interests*, (6(26)), (pp. 1462-1473). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-1462-1473 [in Ukrainian].
3. Drahan, I. V., Drahan, I. O., & Antonova, L. V. (2026). Kontseptualnyi pidkhid do formalizatsii tsilei ta zavdan publichnoi polityky rozvytku haluzi elektroenerhetyky v Ukraini [A conceptual approach to formalizing the goals and objectives of public policy for the development of Ukraine's electric power industry]. *Publichne uriaduvannia – Public hearing*, (2(47)), (pp. 32-39). DOI: https://doi.org/10.32689/3083-774X-2026-2(47)-4 [in Ukrainian].
4. Yemelyanov, V., Treskov, A., Yeremenko, V., Bilovskyi, M., & Vasyliev, V. (2026). Conceptual foundations of public management of state energy security through the prism of energy efficiency and renewable energy development. *European Journal of Sustainable Development Research, 10*(4), (pp. 1-13). DOI: https://doi.org/10.29333/ejosdr/19153 [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.23

Viacheslav Lantukh

PUBLIC MANAGEMENT OF ALTERNATIVE ENERGY DEVELOPMENT IN UKRAINE: ALIGNING STATE PRIORITIES AND THE INTERESTS OF TERRITORIAL COMMUNITIES

This material focuses on analyzing the mechanisms of public governance regarding the development of alternative energy in Ukraine, specifically in the context of aligning state priorities with the interests of territorial communities. It highlights the significance of institutional coordination, financial support, and human resource capacity for the implementation of local energy projects. Furthermore, it substantiates the value of developing local energy partnerships and inter-municipal cooperation as a means to pool resources, attract investment, and enhance the capacity of communities to ensure a reliable energy supply.

Key words: *public governance, alternative energy, energy security, territorial communities, local energy partnership, inter-municipal cooperation.*

Відомості про автора / Information about the author

В'ячеслав Лантух, аспірант, Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна. E-mail: vyacheslav@uvl.ua, orcid: https://orcid.org/0009-0001-0728-4929.

Viacheslav Lantukh, PhD-student, State Higher Education Institution «University of Education Management» of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. E-mail: vyacheslav@uvl.ua, orcid: https://orcid.org/0009-0001-0728-4929.

© В. Лантух *Стаття отримана редакцією 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.24

Ірина Шабільянова

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Матеріали присвячено аналізу ролі державного управління у забезпеченні цифрової зрілості системи охорони здоров'я України. Визначено основні напрями державного впливу, що охоплюють нормативне регулювання, забезпечення інтероперабельності інформаційних систем, підвищення якості медичних даних, їх захист і розвиток цифрових компетентностей персоналу. Наголошено на необхідності узгодження зазначених напрямів для формування цілісної цифрової екосистеми, орієнтованої на безперервність медичної допомоги, захист приватності пацієнта та прозорість управління.

Ключові слова: *державне управління, цифрова зрілість, система охорони здоров'я, цифрова трансформація, інтероперабельність, кібербезпека, цифрові компетентності.*

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління, медичного сервісу та забезпечення якості медичної допомоги. У сучасних умовах цифрові технології перестають бути лише допоміжним інструментом автоматизації окремих процесів і дедалі більше визначають спроможність системи охорони здоров'я ефективно збирати, обробляти, захищати та використовувати медичні дані для ухвалення управлінських і клінічних рішень. Відповідно до підходів Всесвітньої організації охорони здоров'я, цифрове здоров'я є стратегічним компонентом розвитку системи охорони здоров'я, що поєднує технологічні, організаційні, кадрові, фінансові та нормативно-правові ресурси. Воно відображає не лише рівень упровадження цифрових технологій в систему охорони здоров'я, а й її цифрову зрілість – здатність системи інтегрувати ці інструменти в єдину керовану, безпечну, інтероперабельну та орієнтовану на пацієнта екосистему [1].

Отже, справжня цифрова зрілість проявляється тоді, коли ці інструменти не існують окремо, а працюють як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Такий підхід змінює саму логіку оцінювання цифрової трансформації. Важливим стає не лише те, скільки електронних сервісів створено, а те, наскільки вони узгоджені між собою, чи забезпечують безперервність медичної допомоги, чи сприяють прозорому управлінню, чи захищають персональні дані та чи покращують досвід пацієнта. Саме тому, держава має не просто ініціювати впровадження нових технологій, а створювати умови, за яких цифрові інструменти стають частиною єдиної архітектури охорони здоров'я. Йдеться про встановлення правил, стандартів, технічних вимог, механізмів контролю, процедур захисту даних і відповідальності учасників системи. Без такої управлінської основи цифровізація може залишитися набором розрізнених рішень, які не забезпечують очікуваного ефекту для пацієнтів, лікарів і держави.

Базовою умовою цифрової зрілості має стати нормативна впорядкованість, оскільки вона перетворює цифровізацію з сукупності технологічних рішень на регульований суспільний процес. За відсутності чітких правил електронні сервіси можуть розвиватися фрагментарно, створюючи ризики дублювання функцій, нерівного доступу до послуг, порушення конфіденційності даних і недостатньої відповідальності суб'єктів системи.

Важливим напрямом державного впливу є забезпечення інтероперабельності цифрових рішень у сфері охорони здоров'я, оскільки вона визначає можливість безперервного руху інформації між різними рівнями медичної допомоги [2]. Саме держава повинна встановлювати стандарти даних, правила підключення інформаційних систем, вимоги до форматів обміну, автентифікації користувачів і захисту інформаційних потоків. У такий спосіб цифрові сервіси перестають бути ізольованими інструментами й набувають ознак єдиної функціональної системи.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Цифрова зрілість не може бути досягнута лише шляхом накопичення великих обсягів інформації, якщо ці дані є неповними, неточними, несумісними або не придатними для аналітичного використання. Тому управлінська роль держави полягає у впровадженні єдиних класифікаторів, довідників, правил ведення електронних записів, механізмів перевірки коректності даних і процедур їх аудиту.

Не менш важливою складовою цифрової зрілості є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних медичних даних. У сфері охорони здоров'я питання безпеки набуває особливої ваги, оскільки медична інформація належить до найбільш чутливих категорій персональних даних. Держава має формувати систему гарантій, яка поєднує доступність інформації для надання медичної допомоги з надійним захистом приватності пацієнта. Це передбачає встановлення режимів доступу до даних, контроль дій користувачів у цифрових системах, вимоги до медичних інформаційних систем, регулярну оцінку кіберризиків і відповідальність за порушення правил інформаційної безпеки. У цьому аспекті цифрова зрілість виявляється не в максимальному відкритті даних, а в здатності системи забезпечити їх безпечне, правомірне та цільове використання.

Важливим проявом державного управління цифровою зрілістю є розвиток цифрових компетентностей медичних працівників, управлінців і користувачів системи. Технологічна інфраструктура не може бути ефективною без людської спроможності її застосовувати. У цьому сенсі цифрова зрілість охорони здоров'я залежить не лише від технічної наявності сервісів, а й від того, наскільки медичні працівники здатні коректно працювати з електронними записами, дотримуватися вимог кібербезпеки, використовувати цифрові інструменти у клінічній практиці та приймати рішення на основі даних. Держава має забезпечувати методичну підтримку, навчання, підвищення кваліфікації та формування нової управлінської культури, у якій цифрові технології розглядаються не як додаткове навантаження, а як необхідний елемент якісної медичної допомоги.

Таким чином, конкретні дії держави у сфері забезпечення цифрової зрілості мають бути спрямовані на формування цілісної цифрової екосистеми, у якій нормативне регулювання, технічна сумісність, якість даних, кібербезпека, інституційна координація, цифрові компетентності, пацієнтоорієнтованість і прозорість управління взаємно доповнюють одне одного. Лише за таких умов можливо досягти цифрової зрілості системи охорони здоров'я.

References

1. Global strategy on digital health 2020-2027. (n.d.). (2025). *www.who.int*. Retrieved from: https://www.who.int/publications/i/item/9789240116870 [in English].
2. Kontseptsiia rozbudovy elektronnoi okhorony zdorovia v Ukraini [Concept of developing an electronic health system in Ukraine]. (n.d.). (2024). *moz.gov.ua*. Retrieved from: https://moz.gov.ua/uk/koncepciya-rozbudovi-elektronnoyi-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.24

Iryna Shabilianova

PUBLIC ADMINISTRATION IN ENSURING THE DIGITAL MATURITY OF UKRAINE'S HEALTHCARE SYSTEM

This material analyzes the role of public administration in ensuring the digital maturity of Ukraine's healthcare system. It identifies key areas of state intervention, including regulatory frameworks, ensuring the interoperability of information systems, improving the quality of medical data, safeguarding such data, and developing the digital competencies of personnel. Emphasis is placed on the need to align these areas to create a cohesive digital ecosystem focused on the continuity of medical care, the protection of patient privacy, and transparent governance.

Key words: *public administration, digital maturity, healthcare system, digital transformation, interoperability, cybersecurity, digital competencies.*

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.

© І. Шабільянова
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.25

Oleksandr Shtyrov

EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE IMPACT OF INSTITUTIONAL CAPACITY, ADMINISTRATIVE INTEGRITY, AND DIGITAL MATURITY ON THE RESILIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER CRISIS CHALLENGES

The study develops an empirical assessment framework for explaining the resilience of public administration during overlapping security, fiscal, social and technological crises. Institutional capacity, administrative integrity and digital maturity are conceptualized as interdependent determinants rather than isolated organizational attributes. An indicator matrix, an integrated assessment procedure and a multi-stage analytical model are proposed for comparative evaluation of public authorities and territorial communities in Ukraine. The approach combines standardized administrative data, integrity indicators, digital-service measures and stakeholder assessments, while explicitly addressing data comparability, measurement error and the limits of causal inference. The proposed framework can support risk-sensitive policy prioritization, institutional learning and evidence-informed recovery governance.

Key words: *institutional resilience, public administration, institutional capacity, administrative integrity, digital maturity, crisis governance, empirical assessment, Ukraine.*

Public administration resilience has become a critical condition for maintaining essential public services, safeguarding public resources and sustaining public trust amid prolonged and interconnected crises. For Ukraine, the full-scale war has intensified demands for institutional continuity, rapid coordination, transparent allocation of scarce resources and secure digital service delivery. Resilience should therefore be interpreted not as the simple preservation of existing structures but as the ability of public institutions to anticipate disruptions, absorb shocks, adapt operating arrangements and restore or improve public value creation [1; 2; 3].

The purpose of this paper is to substantiate an empirically testable framework for assessing how institutional capacity, administrative integrity and digital maturity jointly shape the resilience of public administration. The proposed unit of analysis is a public authority or territorial community observed over comparable periods. The framework distinguishes three explanatory dimensions from the outcome of institutional resilience, thereby avoiding the methodological error of measuring the same phenomenon simultaneously as a cause and an effect.

Institutional capacity (IC) refers to the organizational and managerial resources that enable an authority to fulfil its mandate under changing conditions. Relevant characteristics include continuity of core functions, qualified personnel, fiscal and operational flexibility, interagency coordination, emergency planning and the ability to implement decisions. Capacity is not equivalent to staffing levels or budget size alone: an institution may possess considerable resources but remain ineffective when coordination and accountability mechanisms are weak. The literature on governance effectiveness and state capability emphasizes the importance of implementation capacity and institutional context [2; 4; 5].

Administrative integrity (AI) encompasses preventive safeguards against conflicts of interest, corruption and discretionary misuse of public resources. It can be assessed through the quality of risk management, internal control, procurement transparency, reporting channels, audit follow-up and the credibility of accountability procedures. In a crisis, accelerated procurement and emergency exceptions may be operationally necessary, yet they can increase exposure to integrity risks if proportional controls are absent. OECD integrity standards therefore provide a normative basis for translating the integrity dimension into observable indicators [6; 7; 8].

Digital maturity (DM) describes the extent to which digital infrastructure, interoperable registers, data governance, cybersecurity and user-oriented online services are embedded in institutional processes. Digital technologies may increase service continuity and analytical responsiveness, but their effect is conditional on staff competencies, accessibility, data quality and cyber resilience. The United Nations E-Government Survey, OECD digital-government frameworks and European interoperability policy offer complementary benchmarks; none should be interpreted as a direct measure of crisis resilience [9; 10; 11; 12].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

For empirical operationalization, institutional resilience (IR) is treated as a separate dependent construct reflected in continuity of critical services, recovery time after disruption, adaptive policy response and the stability of citizen access. Data should be collected at the same administrative level and, where possible, for several time periods. A baseline specification can examine the association $IR(i,t) = \alpha + \beta1\ IC(i,t-1) + \beta2\ AI(i,t-1) + \beta3\ DM(i,t-1) + \gamma X(i,t) + \mu(i) + \tau(t) + \varepsilon(i,t)$, where X denotes contextual controls such as security exposure, population displacement and fiscal capacity. The lagged predictors reduce, but do not eliminate, reverse-causality concerns.

The authorial assessment architecture is presented in Figure 1. It integrates three institutional dimensions into a common analytical cycle without assuming that higher digitalization automatically produces better governance outcomes. Data validation, expert review and feedback are required before indicators can inform management decisions.

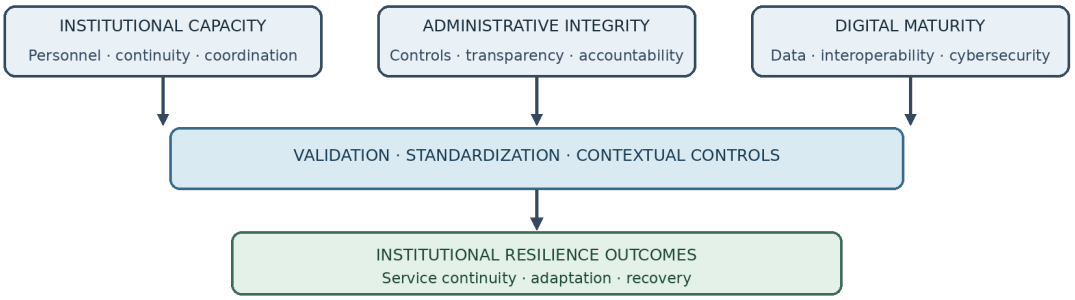


Fig. 1. Conceptual framework for the empirical assessment of institutional resilience.
Source: compiled by the author

Table 1 summarizes candidate indicators and potential evidence sources. The indicators should be selected only when their definitions are consistent across the institutions under comparison. Particular care is required when administrative reporting reflects institutional compliance rather than actual service outcomes.

Table 1.

Proposed indicator matrix for institutional resilience assessment

Dimension	Candidate indicators	Potential evidence sources
Institutional capacity	Service continuity plans; vacancy and training rates; coordination mechanisms; budget execution	Administrative records; local budget data; staff surveys
Administrative integrity	Risk assessments; procurement competition; audit follow-up; conflict-of-interest controls	NACP reports; Prozorro data; audit records
Digital maturity	Online-service availability; interoperability; cyber readiness; digital skills	Digital transformation assessments; service logs; IT audits
Resilience outcomes	Critical-service downtime; restoration period; accessibility; adaptation speed	Service statistics; incident logs; user surveys

Source: compiled by the author

The empirical procedure consists of five consecutive stages. First, a sample of comparable authorities is defined and stratified by administrative level, territorial security exposure and institutional function. Second, indicators are collected from public datasets, official administrative records and structured expert or user surveys. Third, each indicator is checked for missingness, outliers and differences in reporting practices. Fourth, indicators are normalized and aggregated within dimensions, with sensitivity tests for alternative weighting schemes. Fifth, regression or comparative-case analysis is used to assess whether the three dimensions are associated with subsequent resilience outcomes [13; 14].

An illustrative composite score may be defined as $IR^* = w1\ IC^* + w2\ AI^* + w3\ DM^*$, with non-negative weights summing to one. This score should be described as a diagnostic index of enabling conditions, not as a direct causal estimate or an observed resilience outcome. Equal weights may be used as a transparent baseline, followed by expert-based or data-driven sensitivity checks. To preserve construct validity, the independently measured outcome IR should remain distinct from IR* when testing hypotheses. Robustness checks should compare alternative specifications, including interaction terms that examine whether integrity safeguards strengthen the relationship between digital maturity and resilience.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

Ukraine offers several relevant administrative information systems, including the Prozorro procurement platform, the national open-data ecosystem and public finance transparency instruments. These systems can support risk screening and comparative analysis, although open datasets alone cannot establish the presence of corruption or explain institutional performance. Procurement red flags, for example, are indicators requiring contextual verification rather than proof of wrongdoing. International evidence on public procurement transparency and corruption measurement underscores the importance of combining quantitative signals with procedural review [15; 16; 17].

Interpretation of findings should recognize several limitations. Security-related restrictions may reduce data availability; frontline and rear-area authorities face substantially different operating conditions; self-reported assessments can introduce social desirability bias; and observed correlations do not establish that one institutional characteristic causes another. A credible empirical design should therefore incorporate contextual controls, transparent inclusion rules, triangulation across sources and explicit reporting of uncertainty. Where longitudinal observations are unavailable, conclusions should be limited to cross-sectional associations.

The proposed framework contributes to the operationalization of institutional resilience by linking three actionable governance dimensions to measurable service outcomes. Its practical value lies in identifying where improvements in organizational capability, integrity safeguards or digital infrastructure may be most relevant for maintaining essential functions during crises. Future empirical testing across Ukrainian territorial communities and public authorities can clarify which combinations of institutional characteristics are associated with stronger adaptation and recovery, thereby supporting evidence-informed institutional reform and post-war reconstruction [18; 19; 20].

References

1. Building resilience to the COVID-19 pandemic: The role of centres of government. (n.d.). (2020). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/building-resilience-to-the-covid-19-pandemic-the-role-of-centres-of-government_883d2961-en.html [in English].
2. World development report 2017: Governance and the law. (n.d.). (2017). *openknowledge.worldbank.org*. Retrieved from: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25880 [in English].
3. World public sector report 2023: Transforming institutions to achieve the Sustainable Development Goals after the pandemic. (n.d.). (2023). *unosd.un.org*. Retrieved from: https://unosd.un.org/sites/default/files/2023_world_public_sector_report.pdf [in English].
4. Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), (pp. 347-368). DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12035 [in English].
5. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford: Oxford University Press. DOI: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001 [in English].
6. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD/LEGAL/0435. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). (2017). *legalinstruments.oecd.org.* Retrieved from: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435 [in English].
7. OECD public integrity handbook. (n.d.). (2020). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html [in English].
8. Corruption perceptions index 2024. (n.d). (2025). *www.transparency.org*. Retrieved from: https://www.transparency.org/en/cpi/2024 [in English].
9. United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development. (n.d.). (2024). *publicadministration.un.org.* Retrieved from: https://publicadministration.un.org/egovkb/ [in English].
10. The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government. *OECD Public Governance Policy Papers*, 02. (n.d.). (2020). DOI: https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en [in English].
11. Regulation (EU) 2024/903 laying down measures for a high level of public sector interoperability across the Union (Interoperable Europe Act). (n.d.). (2024). *https://eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj [in English].
12. The path to becoming a data-driven public sector. (n.d.). (2019). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html [in English].
13. Worldwide governance indicators. (n.d.). (2025). *www.worldbank.org*. Retrieved from: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators [in English].
14. Government at a glance 2023. (n.d.). (2023). *www.oecd.org.* Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html [in English].
15. Open contracting data standard. (n.d.). (2020). *standard.open-contracting.org*. Retrieved from: https://standard.open-contracting.org/ [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

16. Public procurement electronic system: Open data and analytics. (n.d.). (2026). *prozorro.gov.ua*. Kyiv: Prozorro. Retrieved from: https://prozorro.gov.ua/en [in Ukraine].
17. National Agency on Corruption Prevention of Ukraine. (n.d.). (2026). *nazk.gov.ua*. Retrieved from: https://nazk.gov.ua/en/ [in English].
18. Government at a glance 2021. (n.d.). (2021). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en.html [in Ukraine].
19. Ukraine 2024 report. Enlargement Package. (n.d.). (2024). *enlargement.ec.europa.eu*. Retrieved from: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en [in English].
20. Human development report 2023/2024: Breaking the gridlock. (n.d.). (2024). *hdr.undp.org*. Retrieved from: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24 [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.25

Олександр Штирьов

ЕМПІРИЧНА ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ, АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ НА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

У дослідженні розроблено емпіричну систему оцінки для пояснення стійкості державного управління під час криз безпеки, фіскальних, соціальних та технологічних криз, що перетинаються. Інституційний потенціал, адміністративна цілісність та цифрова зрілість концептуалізуються як взаємозалежні детермінанти, а не як ізольовані організаційні атрибути. Для порівняльної оцінки органів державної влади та територіальних громад в Україні запропоновано матрицю показників, інтегровану процедуру оцінки та багатоетапну аналітичну модель. Підхід поєднує стандартизовані адміністративні дані, показники цілісності, показники цифрових послуг та оцінки зацікавлених сторін, одночасно чітко враховуючи порівнянність даних, похибку вимірювання та межі причинно-наслідкового зв'язку. Запропонована система може сприяти пріоритезації політики з урахуванням ризиків, інституційному навчанню та управлінню відновленням на основі доказів.

Ключові слова: *інституційна стійкість, державне управління, інституційний потенціал, адміністративна цілісність, цифрова зрілість, кризове управління, емпірична оцінка, Україна.*

Відомості про автора / Information about the author

Олександр Штирьов, 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: bratislava@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-7627-3721.

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

© O. Shtyrov *Стаття отримана редакцією 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.26

Roman Ketskalo

IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA TOOLS IN THE SYSTEM OF CORRUPTION RISK DETECTION

The theses examines the institutional and technological prerequisites for implementing artificial intelligence and Big Data analytics in the identification of corruption risks in public administration. It distinguishes predictive indicators from legally established violations and proposes an integrated risk-detection mechanism based on interoperable registers, data quality assurance, analytical models, expert verification and public accountability. Particular attention is paid to public procurement and budget expenditure in Ukraine, where digital transaction records create opportunities for preventive monitoring. The study identifies algorithmic bias, data fragmentation, privacy risks and insufficient explainability as principal implementation constraints and substantiates a phased, human-supervised approach to deployment.

Key words: *artificial intelligence, Big Data, corruption risks, public administration, public procurement, data analytics, transparency, Ukraine.*

Corruption risks remain a persistent institutional challenge for public administration because potentially improper decisions are often distributed across numerous procedures, organizations and information systems. Traditional compliance inspections and financial audits are necessary, yet they tend to identify irregularities after a transaction has been completed. Digital transformation changes the available analytical environment: procurement announcements, contractual amendments, payment records, declarations and company ownership data can be assessed together rather than in isolation. The practical issue is therefore not merely the digitization of existing controls but the creation of an evidence-based capacity to detect suspicious patterns early enough to support prevention [1; 2; 7; 8].

The use of artificial intelligence (AI) in anti-corruption policy should be distinguished from the broader application of Big Data technologies. Big Data denotes methods of collecting, storing, linking and processing large, diverse and rapidly updated datasets. AI, including machine-learning methods, can discover regularities, rank cases according to predefined risk criteria and identify anomalies that may be difficult to detect through manual screening. Neither technology, however, determines whether an offence has occurred. An algorithmic result is a probabilistic or rule-based signal requiring contextual assessment, verification and, where appropriate, a lawful institutional response.

The most promising application area is public procurement, where decision-making leaves a comparatively detailed digital trace. Risk indicators may include an unusually low number of bidders, recurrent single-bid awards, repetitive contracts with related suppliers, short submission periods, abrupt increases in contract value, repeated amendments and concentrations of awards within a narrow group of entities. Such characteristics are not independently sufficient to establish corrupt conduct: a single bidder may reflect market concentration, urgency or technical specialization. Their analytical value arises from the combination of indicators, comparison with relevant peer groups and examination of the underlying circumstances [2; 9; 12].

A key prerequisite for analytical integrity is reliable integration of heterogeneous information sources. Procurement datasets should be linked, where legally permissible, to budget payment systems, corporate registers, beneficial ownership disclosures, audit findings and other relevant administrative records. A common identification framework is required to resolve differences in entity names, registration identifiers, reporting periods and transaction classifications. Without standardized metadata, systematic error correction and provenance tracking, a technologically advanced model may simply reproduce weaknesses in the source data. The principle of data minimization should guide the selection of personal information, and access must be limited to clearly defined public-interest purposes [1; 6].

An integrated implementation mechanism can be structured into five mutually connected functional stages. The first stage is lawful data acquisition and interoperability between authorized information systems. The second consists of data validation, deduplication, standardization and entity resolution. The third applies risk rules, anomaly detection, network analysis and, when justified, supervised machine-learning models. The fourth provides human review by trained analysts, including examination of documentary evidence and the possibility of rejecting an automated alert. The

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

fifth stage comprises feedback, model recalibration, external oversight and periodic publication of aggregate performance indicators. This sequence transforms data processing into an accountable administrative procedure rather than an autonomous mechanism for assigning guilt.

The proposed sequence of analytical and institutional operations is presented in Figure 1. It emphasizes that algorithmic alerts initiate verification rather than establish a legal finding of corruption.



Fig. 1. Integrated AI and Big Data model for corruption-risk detection.
Source: compiled by the author

Network analysis has particular value when corruption risks involve relationships between multiple organizations or persons. Graph-based approaches can represent contracting authorities, suppliers, contracts and payment flows as interconnected nodes and links. Repeated transactions within tightly connected clusters, atypical intermediaries or patterns of supplier rotation may then become visible. Nevertheless, network proximity does not demonstrate collusion: legitimate economic relationships often generate similar structures. The interpretation of such networks must therefore combine quantitative screening with sectoral knowledge and documentary verification.

Predictive analytics may complement established red-flag systems, but their application raises methodological difficulties. Historical datasets of detected violations are not a neutral representation of all corrupt activity; they reflect the priorities, capacity and selective attention of earlier enforcement institutions. Training a model exclusively on such data can amplify historical investigative bias and systematically overlook previously underexamined sectors. In addition, corruption patterns evolve as participants respond to control mechanisms. Regular testing for concept drift, subgroup disparities and false-positive rates is therefore essential. Where validated outcome labels are unavailable, transparent rules and anomaly detection may be preferable to a complex supervised classifier [10; 13; 15].

For Ukraine, the Prozorro electronic procurement ecosystem and the public spending portal provide a relevant foundation for developing risk-oriented analytical instruments [3; 4]. Their integration with other legally accessible datasets could facilitate the comparison of contractual obligations and actual expenditures, identify atypical procurement trajectories and help prioritize audit resources. A pilot should initially be limited to a clearly defined procurement segment, with published selection criteria, documented risk indicators and an independent assessment of analytical performance. The pilot should not be presented as proof of reduced corruption merely because the number of generated alerts has increased [3; 4; 16].

Institutional responsibilities must remain clearly distributed. Data owners should ensure lawful access and the quality of records; technical teams should maintain models and document their limitations; internal-control units and authorized oversight bodies should assess alerts; and independent reviewers should examine proportionality, discrimination risks and the adequacy of safeguards. The final administrative decision must rest with a competent person or institution. Individuals and organizations affected by consequential decisions should have access to understandable reasons and appropriate avenues of challenge, consistent with applicable law and due-process requirements [5; 6].

Table 1 summarizes the practical application of analytical tools and the safeguards required to prevent erroneous interpretation of risk indicators.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Table 1.

Analytical tools, corruption-risk indicators and control measures

Analytical tool	Indicative risk signal	Validation / safeguard
Rule-based screening	Single-bid tenders; unusual amendments	Contextual thresholds and documented review
Anomaly detection	Outlier prices or transaction patterns	Benchmarking and false-positive testing
Network analytics	Repeated links between bidders and officials	Lawful linkage; independent corroboration
Predictive risk scoring	Combination of weak signals across datasets	Calibration; bias audit; human oversight
Natural language processing	Restrictive tender wording or recurring clauses	Expert interpretation and version tracking

Source: compiled by the author

The effectiveness of the proposed mechanism should be assessed through a multidimensional system of indicators. Technical metrics include precision, recall, false-positive rates, data completeness and model stability. Operational metrics include the time required to review alerts, analyst workload and the share of signals resulting in substantiated findings. Institutional outcomes should be evaluated through changes in procurement practices, the timeliness of corrective measures and the documented prevention of identified procedural vulnerabilities. Comparisons require an appropriate baseline and should account for changes in the volume and composition of procurement activity.

The adoption of AI and Big Data also introduces risks that are not reducible to technical performance. Excessive collection of personal data can undermine privacy, while opaque commercial systems may prevent independent scrutiny of risk scores. Automated classifications can create reputational damage when alerts are disclosed without qualification. Cybersecurity incidents may expose sensitive administrative records or allow adversaries to manipulate model inputs. These risks require role-based access, secure processing environments, audit logs, data-retention limits, transparent procurement of analytical solutions and regular external assessments. International principles on trustworthy AI emphasize human oversight, robustness, transparency and accountability as core governance requirements [5; 6; 14].

Implementation should proceed in successive phases. The preparatory phase involves a legal and institutional audit, mapping of datasets and definition of measurable objectives. The pilot phase tests a limited set of interpretable indicators and establishes a structured feedback process between analysts and developers. The evaluation phase compares the system with existing manual controls and examines unintended consequences. Only after independently verified improvements should the model be expanded to additional sectors, such as grants, public assets or selected administrative services. Such sequencing limits institutional disruption and makes it possible to revise ineffective methods before large-scale deployment.

Thus, AI and Big Data should be regarded as instruments of preventive public governance rather than substitutes for professional judgment or legal procedure. Their principal contribution lies in the capacity to connect fragmented information, reveal complex risk configurations and allocate scarce control resources more efficiently. Sustainable results depend on data quality, interoperability, transparent methodology, trained personnel and credible oversight. In the Ukrainian context, a phased and independently evaluated introduction of human-supervised analytics can strengthen the evidence base of anti-corruption policy while preserving fundamental procedural guarantees.

References

1. Analytics for integrity: Data-driven approaches for enhancing corruption and fraud risk assessments. (n.d.). (2019). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/analytics-for-integrity_b354a27e-en.html [in English].
2. Fazekas, M., & Kocsis, G. (2020). Uncovering high-level corruption: Cross-national objective corruption risk indicators using public procurement data. *British Journal of Political Science*, 50(1), (pp. 155-164). DOI: https://doi.org/10.1017/S0007123417000461 [in English].
3. Official Site «Prozorro». *prozorro.gov.ua*. Retrieved from: https://prozorro.gov.ua/ [in Ukraine].
4. Public spending portal. Kyiv: Ministry of Finance of Ukraine. *spending.gov.ua.* Retrieved from: https://spending.gov.ua/ [in Ukraine].
5. OECD AI principles. (n.d.). (2024). *oecd.ai.* Retrieved from: https://oecd.ai/en/ai-principles [in English].
6. Recommendation on the ethics of artificial intelligence. (n.d.). (2021). *unesdoc.unesco.org.* Retrieved from: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137 [in English].
7. The path to becoming a data-driven public sector. (n.d.). (2019). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

8. Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption. (n.d.). (2020). *www.worldbank.org*. Retrieved from: https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/enhancing-government-effectiveness-and-transparency-the-fight-against-corruption [in English].
9. Anti-corruption and integrity outlook 2026. (n.d.). (2026). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2026_16708b78-en.html [in English].
10. Governing with artificial intelligence: The state of play and way forward in core government functions. (n.d.). (2025). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html [in English].
11. United Nations Convention against Corruption. (n.d.). (2004). *www.unodc.org*. Retrieved from: https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html [in English].
12. Open contracting data standard: Documentation. (n.d.). *standard.open-contracting.org*. Retrieved from: https://standard.open-contracting.org/latest/en/ [in English].
13. Ethics guidelines for trustworthy AI. Brussels: European Commission. (n.d.). (2019). digital-strategy.ec.europa.eu. Retrieved from: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai [in English].
14. Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). (2024). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj [in English].
15. Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0). (n.d.). (2023). *nvlpubs.nist.gov.* Retrieved from: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf [in English].
16. OECD recommendation of the Council on Public Integrity. OECD/LEGAL/0435. (2017). *legalinstruments.oecd.org*. Retrieved from: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435 [in English].
17. Corruption perceptions index. Berlin: Transparency International. (n.d.). *www.transparency.org*. Retrieved from: https://www.transparency.org/en/cpi [in English].
18. Worldwide governance indicators. Washington. (n.d.). *www.worldbank.org*. Retrieved from: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators [in English].
19. ARACHNE: Risk scoring tool. (n.d.). *employment-social-affairs.ec.europa.eu*. Retrieved from: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/funding/european-social-fund-plus/managing-funds/arachne-risk-scoring-tool_en [in English].
20. Preventing corruption in public procurement. (2016). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/gov/ethics/Corruption-Public-Procurement-Brochure.pdf [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.26

Роман Кецкало

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ВЕЛИКИХ ДАНИХ У СИСТЕМУ ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

У тезах розглядаються інституційні та технологічні передумови для впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data) для виявлення корупційних ризиків у державному управлінні. У ній розрізняються прогнозні показники від юридично встановлених порушень та пропонується інтегрований механізм виявлення ризиків, заснований на сумісних реєстрах, забезпеченні якості даних, аналітичних моделях, експертній перевірці та публічній підзвітності. Особлива увага приділяється державним закупівлям та бюджетним витратам в Україні, де цифрові записи транзакцій створюють можливості для превентивного моніторингу. У дослідженні визначено алгоритмічну упередженість, фрагментацію даних, ризики конфіденційності та недостатню пояснювальність як основні обмеження впровадження та обґрунтовано поетапний підхід до впровадження під контролем людини.

Ключові слова: *штучний інтелект, великі дані, корупційні ризики, державне управління, державні закупівлі, аналітика даних, прозорість, Україна.*

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.

© R. Ketskalo
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.27

Володимир Ємельянов
Юлія Довгань

ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ПАРТНЕРСТВО З ДАНІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ

У тезах розглянуто теоретико-правові засади залучення міжнародної допомоги до відновлення постраждалих від війни територій та проаналізовано партнерство міста Миколаєва, Миколаївської області й Королівства Данія як модель «закріплення» країни-донора за регіоном. Узагальнено механізми, напрями та результати реалізації данських пакетів відновлення, виявлено проблеми координації між донором, державою і громадами та запропоновано напрями підвищення ефективності партнерства.

Ключові слова: *міжнародна допомога, відновлення інфраструктури, публічне управління, партнерство, Данія, Миколаївська область.*

Миколаївщина з 2022 року перебуває серед регіонів, що зазнали найбільших руйнувань критичної інфраструктури. Показовим є руйнування 12 квітня 2022 року водозабірної станції на Дніпрі, після чого Миколаїв тривалий час залишався без централізованого питного водопостачання [5]. Масштаб потреб значно перевищує фінансові можливості місцевих бюджетів, тому міжнародна допомога стала головним ресурсом відновлення, а пошук ефективних моделей її залучення – важливим завданням публічного управління.

У публічному управлінні відновленням міжнародну допомогу доцільно розглядати як сукупність фінансових, матеріально-технічних, експертних та інституційних ресурсів, що надаються іноземними державами й міжнародними організаціями для подолання наслідків надзвичайних ситуацій і війни. За призначенням виокремлюють гуманітарну, технічну, фінансову (гранти, пільгові кредити) та інвестиційну допомогу; за каналами – двосторонню (від держави-донора) і багатосторонню (через ООН, ЄБРР, НЕФКО тощо). Окремою формою стало регіональне шефство, коли держава-партнер бере на себе довгострокову відповідальність за конкретний регіон – саме таку модель реалізує Данія щодо Миколаївщини.

Залучення допомоги в Україні регулюється законодавством про гуманітарну допомогу, міжнародні договори та порядком залучення, використання й моніторингу міжнародної технічної допомоги, затвердженим Кабінетом Міністрів України [3]. Інституційно процес координують Міністерство розвитку громад та територій, обласні військові адміністрації та органи місцевого самоврядування. Важливим інструментом прозорості стала цифрова екосистема DREAM, через яку проходять проєкти відновлення: зокрема, на Миколаївщині за її допомогою Данія профінансувала 33 проєкти на суму 477,3 млн грн [6].

Основні напрями потреб регіону – водопостачання та водовідведення, тепло- й електропостачання, житловий фонд, соціальна інфраструктура (освіта, охорона здоров'я), а також гуманітарне розмінування сільськогосподарських земель, без якого неможливе відновлення аграрної економіки області. За оцінкою Антикорупційної ініціативи ЄС, лише відбудова Миколаєва потребуватиме щонайменше 852 млн євро [7].

Данія взяла на себе особливу відповідальність за відновлення Миколаєва та області на прохання Президента України. У січні 2024 року в Миколаєві відкрито офіс посольства Данії, що дає змогу супроводжувати проєкти безпосередньо на місці [1]. Основним механізмом партнерства є спільний Керівний (Координаційний) комітет, який очолюють Данія та Україна: він регулярно затверджує нові пакети відновлення з урахуванням місцевих потреб, залучаючи місцеву владу, громадянське суспільство та міжнародних партнерів [2]. На Миколаїв і область припадає близько 60 % цивільної допомоги Данії Україні, а Перехідна програма підтримки України на 2025 рік із бюджетом 2,8 млрд данських крон визначає Миколаївщину пріоритетом напряму «стійкість і невідкладне відновлення» [2].

Зміст пакетів демонструє комплексність підходу. Так, шостий пакет (лютий 2025 р., 200 млн крон, приблизно 26,8 млн євро) охопив енергетичне обладнання, гуманітарне розмінування сільгоспземель, встановлення сонячних панелей для автономної генерації в теплокомуненерго, відновлення водопостачання в Доманівській громаді, дослідження підземних вод, оновлення міського транспорту та соціальної

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

інфраструктури; виконавцями стали Енергетичне Співтовариство, Данська рада у справах біженців, DanChurchAid, Данський Червоний Хрест, НЕФКО та ЄБРР [4]. У 2025 році ПРООН та уряд Данії розпочали трирічний проєкт «Стратегічне партнерство для Миколаєва» обсягом понад 36 млн дол. США з акцентом на територіальний підхід, економічне відновлення та розмінування [8]. Загалом з 310 млн євро міжнародної допомоги Миколаївщині 180 млн надало Королівство Данія [8]. У 2026 році Данія та НЕФКО підписали з громадами грантові угоди щодо шести нових проєктів відновлення критичної інфраструктури на орієнтовно 30 млн євро, реалізація яких запланована на 2026–2029 рр. [9].

Попри результативність, партнерство стикається з низкою проблем: обмежена проєктна спроможність малих громад (брак підготовлених техніко-економічних обґрунтувань і проєктної документації); фрагментація даних про потреби та виконані проєкти між різними донорами й платформами; бюджетно-правові обмеження використання місцевих коштів на співфінансування (зокрема, відновлення житла); безпекові ризики та обстріли, що зривають графіки робіт; концентрація проєктів в обласному центрі порівняно з віддаленими громадами.

З урахуванням досвіду інших пар «регіон – країна-партнер» доцільно: 1) створити при Миколаївській ОВА спільний проєктний офіс (project preparation facility) для підготовки «банку проєктів» громад, готових до фінансування; 2) забезпечити повну інтеграцію всіх донорських проєктів у DREAM з відкритими показниками результативності; 3) запровадити багаторічне рамкове планування пакетів допомоги, узгоджене зі стратегією розвитку області та планами відновлення громад; 4) розширити участь данського бізнесу через механізми державно-приватного партнерства та страхування воєнних ризиків; 5) закріпити квоти фінансування для сільських і прифронтових громад; 6) використати модель «Миколаїв – Данія» як типову для закріплення інших держав-донорів за регіонами України.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що українсько-данське партнерство є одним із найбільш системних прикладів регіонального шефства у відновленні України: воно поєднує невідкладну допомогу з довгостроковим баченням «зеленої» та стійкої відбудови, спирається на спільний керівний комітет, присутність донора в регіоні та цифрову прозорість. Підвищення його ефективності залежить насамперед від посилення проєктної спроможності громад, інтеграції даних і переходу до багаторічного стратегічного планування, що дає змогу масштабувати модель на інші регіони.

References

1. V Mykolaievi vidkryvsia ofis posolstva Danii [Danish embassy office opened in Mykolaiv]. (n.d.). (2024). *um.dk*. Retrieved from: https://um.dk/ukraine/uk/mykolaiv-denmark-ukr/denmark-opens-new-embassy-office-in-mykolaiv-ukr/ [in Ukrainian].

2. Perekhidna prohrama pidtrymky dlia Ukrainy [Ukraine Transition Programme]. (n.d.). (2025). *um.dk*. Retrieved from: https://um.dk/ukraine/uk/danish-civilian-support/utp/ [in Ukrainian].

3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia zaluchennia, vykorystannia ta monitorynhu mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy vid 15.02.2002 No. 153 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on Attracting, Using and Monitoring International Technical Assistance dated 15.02.2002 No. 153]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-п [in Ukrainian].

4. Sixth Steering Committee Meeting of the Mykolaiv-Mykolaiv Region-Denmark Partnership. (n.d.). (2025). *um.dk*. Retrieved from: https://um.dk/ukraine/en/news/sixth-steering-committee-meeting/ [in English].

5. Senkevych, O. (2026). Miskyi holova Mykolaieva: «Naiblyzhchoho misiatsia v misti znovu ziavytsia pytna voda» [Mayor of Mykolaiv: «Drinking water will return to the city next month»]. *mind.ua*. Retrieved from: https://mind.ua/publications/20260006-miskij-golova-mikolaeva-najblizhchogo-misyacya-u-misti-znovu-zyavitsya-pitna-voda [in Ukrainian].

6. Boichenko, Yu. (2025). Denmark has funded ₴477 million worth of projects in Mykolaiv region through the DREAM system. *nikvesti.com.* Retrieved from: https://nikvesti.com/en/news/projects/305213-denmark-funded-477-million-projects-mykolaiv-dream [in English] .

7. Poletti, U. (2024). Mykolaiv, the Danish Model for Rebuilding Ukraine – Without Corruption. *kyivpost.com*. Retrieved from: https://www.kyivpost.com/post/29917 [in English].

8. 36 milioniv na vidnovlennia Mykolaivshchyny: OON i Daniia rozpochynaiut tryrichnyi proiekt [$36 million for the recovery of Mykolaiv region: UN and Denmark launch a three-year project]. (2025). *ukrinform.ua*. Retrieved from: https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/4037359-36-miljoniv-na-vidnovlenna-mikolaivsini-oon-i-dania-rozpocinaut-triricnij-proekt.html [in Ukrainian].

9. Daniia ta NEFKO pidtrymaiut 6 novykh proiektiv vidnovlennia na Mykolaivshchyni z biudzhetom blyzko EUR30 mln [Denmark and NEFCO to support 6 new recovery projects in Mykolaiv region worth about EUR 30 million]. (2026). *interfax.com.ua*. Retrieved from: https://interfax.com.ua/news/economic/1179914.html [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.27

Volodymyr Yemelianov
Yuliia Dovhan

RESTORATION OF INFRASTRUCTURE IN MYKOLAIV REGION: PARTNERSHIP WITH DENMARK AS AN INSTRUMENT OF INTERNATIONAL ASSISTANCE

The paper considers the theoretical and legal foundations of attracting international assistance for the recovery of war-affected territories and analyses the partnership between Mykolaiv, Mykolaiv region and the Kingdom of Denmark as a model of assigning a donor country to a specific region. The mechanisms, areas and results of Danish reconstruction packages are summarised, problems of coordination between the donor, the state and communities are identified, and directions for improving the effectiveness of the partnership are proposed.

Key words: *international assistance, infrastructure restoration, public administration, partnership, Denmark, Mykolaiv region.*

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 Yemelianov, 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.

Юлія Довгань, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: 3103dov@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-4640-1814.

Yuliia Dovhan, Applicant for the First (Bachelor's) Level of Higher Education at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: 3103dov@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-4640-1814 .

© В. Ємельянов, Ю. Довгань *Стаття отримана редакцією 03.10.2025.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.28

Дмитро Слободянюк
Аліна Єрмолова

ДОСВІД ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ: ГЛОБАЛЬНИЙ, НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ

У тезах досліджено основні тенденції розвитку українського суспільства в умовах глобалізаційних змін, повномасштабної війни та європейської інтеграції. Визначено взаємозв'язок глобальних процесів із національними пріоритетами державної політики та регіональними особливостями суспільного розвитку. Розглянуто значення людського капіталу, цифровізації, децентралізації та громадянської участі у забезпеченні стійкості держави. Обґрунтовано необхідність узгодження державних і місцевих стратегій розвитку, залучення міжнародної підтримки та дотримання принципів сталого розвитку під час відновлення України.

Ключові слова: *суспільний розвиток, глобалізація, Україна, публічне управління, європейська інтеграція, децентралізація, територіальні громади, відновлення.*

Розвиток сучасного суспільства відбувається під впливом складних взаємопов'язаних процесів, серед яких глобалізація, цифрова трансформація, зміна економічних моделей, демографічні зрушення та посилення міжнародної взаємозалежності. Для України ці процеси набувають особливого значення через повномасштабну війну, необхідність збереження людського потенціалу, забезпечення стійкості державних інституцій та відновлення територій. Водночас європейська інтеграція створює передумови для модернізації системи публічного управління, удосконалення механізмів ухвалення рішень і наближення національних стандартів до європейських.

Актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного аналізу суспільних змін на глобальному, національному та регіональному рівнях. Їх розмежування має умовний характер, оскільки міжнародні тенденції впливають на державну політику, а результати її реалізації безпосередньо проявляються в житті територіальних громад. Відповідно, ефективний суспільний розвиток потребує узгодження міжнародної співпраці, національних реформ і місцевих ініціатив.

Глобальний аспект розвитку суспільства визначається поширенням цифрових технологій, трансформацією міжнародних економічних відносин, розвитком інформаційного простору та посиленням уваги до принципів сталого розвитку. Глобальні процеси відкривають можливості для міжнародного обміну знаннями, залучення інвестицій, упровадження інновацій і розвитку людського капіталу. Водночас вони супроводжуються новими викликами, зокрема нерівністю доступу до ресурсів, конкуренцією за кваліфікованих працівників, кіберзагрозами та залежністю національних економік від зовнішніх факторів.

Важливим орієнтиром глобального розвитку є Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року, який охоплює 17 Цілей сталого розвитку та передбачає комплексне поєднання економічних, соціальних і екологічних пріоритетів. Україна долучилася до цього процесу, адаптувавши глобальні цілі до національного контексту [1]. Це означає, що розвиток держави має оцінюватися не лише за економічними показниками, а й за якістю життя населення, доступністю освіти й медичних послуг, рівнем соціального захисту та станом довкілля.

Для України глобальний вимір особливо тісно пов'язаний із міжнародною підтримкою, співпрацею з партнерами та інтеграцією до європейського політичного й економічного простору. Проте зовнішні ресурси та міжнародні програми самі по собі не гарантують сталих результатів. Їхня ефективність залежить від якості національних інституцій, прозорості використання коштів, послідовності реформ і здатності органів влади перетворювати зовнішню допомогу на довгострокові суспільні зміни.

Національний аспект розвитку українського суспільства формується під впливом воєнних, економічних, демографічних і політичних чинників. Повномасштабна війна спричинила значні руйнування інфраструктури, вимушене переміщення населення, зміни на ринку праці та підвищення навантаження на систему соціального захисту. За таких умов важливими завданнями держави залишаються забезпечення безпеки, підтримка громадян, збереження функціональності публічних інституцій та створення передумов для економічного відновлення.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Масштаби відновлення підтверджуються спільною оцінкою уряду України, Світового банку, Європейської комісії та Організації Об'єднаних Націй, оприлюдненою у лютому 2026 року. Згідно з нею, станом на 31 грудня 2025 року загальні потреби України у відновленні та відбудові протягом наступного десятиліття оцінювалися майже у 588 млрд доларів США [2]. Ці потреби охоплюють не лише відбудову пошкоджених об'єктів, а й відновлення економічної активності, соціальних послуг та умов для повноцінного життя громадян.

Водночас українське суспільство демонструє значний потенціал самоорганізації. Волонтерський рух, благодійні ініціативи, діяльність громадських організацій і взаємодопомога на рівні громад сприяють подоланню кризових ситуацій. Така активність засвідчує важливість соціального капіталу — довіри, солідарності та готовності громадян до спільного вирішення суспільних проблем. Водночас для довгострокового розвитку громадянська активність має доповнюватися ефективними державними механізмами, прозорими процедурами та можливістю громадян впливати на ухвалення управлінських рішень.

Окремим напрямом національного розвитку є європейська інтеграція. Вона передбачає не лише адаптацію законодавства до права Європейського Союзу, а й посилення верховенства права, удосконалення державного управління, підвищення якості публічних послуг і зміцнення демократичних інституцій. У звіті Європейської комісії щодо України за 2025 рік оцінюється прогрес у проведенні реформ і визначаються напрями подальшої роботи на шляху до членства в ЄС [3]. Отже, європейська інтеграція є не тільки зовнішньополітичним курсом, а й чинником внутрішньої трансформації суспільства.

Регіональний аспект розвитку суспільства відображає відмінності між територіями за економічним потенціалом, демографічною ситуацією, інфраструктурним забезпеченням і впливом воєнних ризиків. Через це однакові управлінські рішення можуть мати різні результати в різних регіонах. Виникає потреба в диференційованому підході, який враховуватиме місцеві ресурси, потреби населення та специфіку соціально-економічного середовища.

Важливу роль у цьому процесі відіграють територіальні громади. Децентралізація посилила значення місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого розвитку, організації надання послуг та управлінні ресурсами. Саме на рівні громад визначаються багато повсякденних потреб населення, зокрема доступність адміністративних послуг, стан місцевої інфраструктури, підтримка соціально вразливих категорій і створення можливостей для зайнятості.

Водночас спроможність громад відрізняється залежно від їхніх фінансових, кадрових та інфраструктурних можливостей. Тому важливими напрямами регіональної політики є розвиток місцевого підприємництва, залучення інвестицій, підготовка фахівців, удосконалення стратегічного планування та посилення міжмуніципального співробітництва. Для громад, які зазнали значних руйнувань або прийняли велику кількість внутрішньо переміщених осіб, додаткового значення набувають відновлення житла, розширення соціальних послуг і створення умов для інтеграції нових мешканців.

У південних регіонах України, зокрема в Одеській і Миколаївській областях, важливими напрямами розвитку є підтримка аграрного сектору, відновлення транспортної та логістичної інфраструктури, розвиток малого й середнього підприємництва, забезпечення водної та енергетичної безпеки. Регіональна політика має також враховувати потреби сільських територій, доступність адміністративних послуг і необхідність збереження людського потенціалу. Досягнення цих цілей потребує співпраці органів місцевого самоврядування, державних установ, підприємців, громадських організацій та міжнародних партнерів.

Важливою тенденцією регіонального розвитку є цифровізація місцевого управління. Використання електронних сервісів, цифрових каналів комунікації та інструментів громадської участі може спростити взаємодію між органами влади й населенням. Однак цифрові рішення мають супроводжуватися захистом персональних даних, інформаційною безпекою та підтримкою громадян, які мають обмежений доступ до цифрових технологій.

На нашу думку, подальший розвиток українського суспільства залежить від узгодженості глобальних можливостей, національних стратегічних рішень і регіональних потреб. Глобальний рівень забезпечує міжнародне партнерство, технологічний обмін і доступ до ресурсів; національний визначає правові та інституційні засади розвитку; регіональний забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень відповідно до потреб конкретних територій. Відсутність узгодженості між цими рівнями може призводити до неефективного використання ресурсів і посилення територіальних диспропорцій.

Отже, перспективи суспільного розвитку України пов'язані з комплексним відновленням, зміцненням інституційної спроможності, розвитком людського капіталу, продовженням європейської інтеграції та посиленням ролі територіальних громад. Необхідними умовами цього процесу є прозорість управлінських рішень, залучення громадян до визначення пріоритетів, забезпечення рівного доступу до послуг і дотримання принципів сталого розвитку. Поєднання цих напрямів створюватиме передумови для формування стійкого, демократичного та інклюзивного суспільства.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

References

1. Sustainable Development Goals in Ukraine. (n.d.). *ukraine.un.org*. Retrieved from: https://ukraine.un.org/en/sdgs [in English].
2. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. (n.d.). (2026). *www.worldbank.org*. Retrieved from: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released [in English].
3. Ukraine Report 2025. (n.d.). (2025). *enlargement.ec.europa.eu.* Retrieved from: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en [in English].
4. Zakon Ukrainy Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini vid 21.05.1997 r. No. 280/97-VR [Law of Ukraine On Local Self-Government in Ukraine dated 21.05.1997 No. 280/97-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.28

Dmytro Slobodianiuk
Alina Yermolova

EXPERIENCE AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SOCIETY IN UKRAINE: GLOBAL, NATIONAL AND REGIONAL DIMENSIONS

The theses examines key trends in the development of Ukrainian society amid global transformations, the full-scale war, and European integration. It identifies the links between global processes, national policy priorities, and regional differences in social development. The role of human capital, digitalisation, decentralisation, and civic participation in strengthening societal resilience is considered. The paper substantiates the need to coordinate national and local development strategies, attract international support, and apply sustainable development principles in Ukraine's recovery.

Key words: *social development, globalisation, Ukraine, public administration, European integration, decentralisation, territorial communities, recovery.*

Відомості про авторів / Information about the authors

Дмитро Слободянюк, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: slobodyanyuk.dmitry@gmail.com, 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.

Аліна Єрмолова, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ermolova.alintzya@gmail.com.

Alina Yermolova, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ermolova.alintzya@gmail.com.

© Д. Слободянюк, А. Єрмолова
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.29

Олексій Непша

КОРУМПОВАНА НАЦІОНАЛЬНА ЮСТИЦІЯ – КАТАЛІЗАТОР ДЕРЖАВНОГО КРАХУ

В тезах наголошено на виключній небезпеці для керованості державного механізму корупційних явищ в національній юстиції. На підставі двох корупційних кейсів, причетними до яких виявилися посадовці Верховного Суду та Офісу Генерального прокурора, продемонстровано вкорінення практик незаконного збагачення в найвищих державних органах, що якраз покликані протистояти корупційним зловживанням. Головною небезпекою корупційних практик в органах національної юстиції назване нівелювання принципу невідворотності покарання, відродження якого має стати основним фактором в антикорупційній боротьбі.

Ключові слова: *корупція, юстиція, прокуратура, судова влада, принцип невідворотності покарання.*

Будучи організаційно-правовою основою суспільного устрою, всяка держава неминуче стикається з таким іманентним ризиком як корупція, що суттєво дестабілізує функціонування інститутів публічної влади та громадянського суспільства. Мало того, що практики корупційного збагачення досить швидко вкорінюються в повсякденну операційну діяльність публічних службовців, вони повністю спотворюють ціннісні орієнтири останніх, перетворюючи публічне врядування на інструмент реалізації корисливих приватних інтересів. Найбільш кричущими й ганебними стають випадки корупції в тих державних структурах, які саме й покликані протистояти таким випадкам – в поліції, прокуратурі, судах. Узагальнено, система таких органів охоплюється поняттям національної юстиції, яку умовно можна розглядати з двох точок зору: державницько-прикладного, тобто як комплекс публічно-владних інституцій, що покликаний забезпечувати верховенство права, законність і правопорядок, та з етико-телеологічної, суть якої – це утвердження й підтримання цими державними інституціями соціальної справедливості через юридичні норми.

На диво, на п’ятому році повномасштабної російської агресії проти України склалася доволі парадоксальна ситуація, коли питання корупції у владі почало хвилювати українське суспільство відчутно гостріше, ніж власне війна. Так, під час опитування, яке проводилося серед 1002 респондентів впродовж 12-21 вересня 2026 року Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС), кожен другий (50%) на питання «Що Вас хвилює найбільше на цей час?» прямо вказав на корупцію у владі, й тільки 40% опитаних зазначили про масовані ракетно-дронові удари. На третьому місці серед факторів, що викликають хвилювання, опинилися непрофесіоналізм та некомпетентність влади, про що зауважили 30% респондентів. Загалом, маючи можливість обрати до трьох запропонованих відповідей, 64% учасників соціологічного дослідження обрали або «корупцію у владі», або «некомпетентність влади». В цілому, якщо порівнювати фактор війни і фактор незадоволеності владою (через корупцію чи/та некомпетентність), то останній називався частіше [1].

Подібні соціологічні маркери є прямим свідчення того, що проблема корупції в українському владному просторі вже перестала бути умоглядною, «роздутою» чи надуманою, а сприймається громадянами більш, ніж реальна й загрозлива. Корупція почала уособлювати «зло, що є небезпечнішим, ніж війна».

Відповідно до ст. 131-1 Основного Закону в Україні діє прокуратура, яка здійснює підтримання публічного обвинувачення в суді, організацію й процесуальне керівництво досудовим розслідуванням, вирішення інших питань під час кримінального провадження, нагляд за негласними слідчими і розшуковими діями органів правопорядку, представництво інтересів держави в суді в окремих випадках. Прокуратуру в Україні очолює Генеральний прокурор, якого призначає на посаду та звільняє з посади за згодою Верховної Ради України Президент України [3]. При цьому, Конвенція ООН проти корупції в ст. 11 підкреслює вирішальну роль в боротьбі з корупцією судової влади та органів прокуратури, покладаючи на держави – підписантів Конвенції – обов’язок вживати заходи стосовно зміцнення чесності й непідкупності представників судової влади та прокурорів [2].

Доводиться констатувати, що Україна як сторона згаданого міжнародного документа з такою задачею не впоралася. Найбільш ганебним є те, що корупційні практики буквально розквітли під час війни. Так,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

звертаючись до теми топ-корупції в національній юстиції, слід, насамперед, нагадати про справу щодо екс-Голови Верховного Суду В. Князєва, який був затриманий 15 травня 2023 року за підозрою в особливо тяжкому корупційному кримінальному правопорушенні – отриманні неправомірної вигоди в особливо великому розмірі. Під час обшуку лише в службовому кабінеті посадовця були вилучені готівкові кошти на суму майже 550 тис. доларів США [4]. Підкреслимо, що причетною до незаконного збагачення виявилася перша особа судової влади – очільник новоствореного найвищого суду в системі національного судоустрою.

Трохи більше, ніж через три роки, ймовірно, вирішивши «не відставати від колег по цеху», відзначилися й посадовці Офісу Генерального прокурора. Так, на початку вересня 2026 року стало відомо про справу під умовною назвою «Карфаген». За даними НАБУ та САП даний кейс стосувався створення злочинної організації заступником начальника одного з департаментів Офісу Генерального прокурора С. Кропивою, який використовував службові повноваження для незаконного збагачення та легалізації активів, набутих злочинних шляхом. У справі йдеться про так зване «кришування» (забезпечення незаконного процесуального прикриття) «колл-центрів» – нелегальних установ, які шахрайським шляхом виманювали кошти в потерпілих переважно з Європи та США [5]. Очевидно, відчуваючи особисто для себе небезпеку бути затриманим та поміщеним під варту після обшуків, що відбулися в Офісі, сам Генеральний прокурор Р. Кравчено під приводом виїзду у службове відрядження покинув територію України і наразі перебуває (або правильніше казати переховується) в Австрії [6].

Крім сорому на міжнародній арені й розпачу всередині країни, жодних інших почуттів такі випадки не викликають. Все частіше українська влада сприймається як повністю «роз'їдена» корупцією та нездатна до підтримання правопорядку. Особливо таке сприйняття посилюється фактами корупції саме в «органах правопорядку». На наш погляд, поширення корупції серед тих, хто покликаний боротися з нею, є найогиднішим явищем з моральної точки зору та становить смертельну загрозу для інституційної стійкості всього публічно-управлінського механізму з огляду на процеси розбудови держави. Фундаментальним наслідком подібних корупційних практик стає остаточне й безповоротне нівелювання принципу невідворотності покарання. Коли до проявів корупції причетний будь-який інший чиновник – це справа, зрозуміло, не пересічна, але вона умовно завдає «локальної» шкоди. Суспільство все одно продовжує обґрунтовано очікувати, що за протиправні дії такий службовець понесе відповідальність. Інша річ, коли в корупційних зловживаннях виявляються замішаними представники правоохоронних органів та судової влади, себто ті, на кого, власне, покладений обов'язок «очищувати» публічну владу від її недобросовісних представників, адже це вже сіє розпач і руйнує суспільну довіру до інститутів національної юстиції, провокує глибинну кризу легітимності державної влади, ставлячи під сумнів саму доцільність існування такої моделі держави.

Отже, аби забезпечити самозбереження та виживання української республіки в найскладніших умовах сьогодення, першочерговим кроком на шляху антикорупційної боротьби має стати запровадження ефективних заходів із подолання корупційних схем саме в органах правопорядку та судовій владі, тому що в протилежному випадку з огляду на соціологічні заміри в найближчий перспективі розчавлений принцип невідворотності покарання просто розчавить національну державу.

References

1. Shcho zaraz khvyliuie ukraintsiv ta spryiniattia problemy koruptsii: rezultaty opytuvannia, provedenoho 12-21 veresnia 2026 roku [What Currently Concerns Ukrainians and Perceptions of the Problem of Corruption: Results of a Survey Conducted September 12–21, 2026]. (n.d.). *www.kiis.com.ua.* Retrieved from: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1636&page=1 [in Ukrainian].
2. Konventsiia OON proty koruptsii vid 31.10.2003 r. [United Nations Convention against Corruption, dated October 31, 2003]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text [in Ukrainian].
3. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 r. No. 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law dated June 28, 1996, No. 254k/96-VR]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from: https://www.president.gov.ua/documents/constitution [in Ukrainian].
4. Nepsha, O.I., & Yemelianov, V.M. (2023). Tsinnist instytutsiinoi pamiati, abo chomu reformy v Ukraini ne vykoriniuiut koruptsiiu (na prykladi sudovoi reformy 2016–2019 rokiv) [The Value of Institutional Memory, or Why Reforms in Ukraine Fail to Eradicate Corruption (A Case Study of the 2016-2019 Judicial Reform)]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 20, (pp. 523-546). Retrieved from: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/367. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.20.11 [in Ukrainian].
5. Sprava «Karfahen»: masshtabna operatsiia NABU i SAP z vykryttia zlochynnoi orhanizatsii v Ofisi Heneralnoho prokurora [«Carthage» Case: A large-scale operation by NABU and SAPO to expose a criminal organization within the Office of the Prosecutor General]. (n.d.). *hacc-decided.ti-ukraine.org*. Retrieved from: https://hacc-decided.ti-ukraine.org/uk/cases/52026000000000295 [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

6. Sprava «Karfahen»: u prokuraturi poletily holovy, vzialysia i za vtechu Kravchenka [«Carthage» Case: Heads roll at the Prosecutor's Office; investigation launched into Kravchenko's escape]. (n.d.). *tsn.ua*. Retrieved from: https://tsn.ua/ukrayina/sprava-karfahen-u-prokuraturi-poletily-holovy-vzialysia-i-za-vtechu-kravchenka-3185419.html [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.29

Oleksii Nepsha

CORRUPT NATIONAL JUSTICE AS A CATALYST FOR STATE FAILURE

The theses emphasizes the exceptional danger that corruption within the national justice system poses to the governability of the state mechanism. Based on two corruption cases involving officials of the Supreme Court and the Office of the Prosecutor General, the paper demonstrates the entrenchment of illicit enrichment practices within the highest state institutions that are entrusted with combating corruption. The principal danger of corrupt practices in national justice institutions is identified as the erosion of the principle of the inevitability of punishment, the restoration of which should become a key factor in anti-corruption efforts.

Key words: *corruption, justice, prosecution service, judiciary, principle of the inevitability of punishment.*

Відомості про автора / Information about the author

Олексій Непша, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nepsha@i.ua, orcid: https://orcid.org/0009-0005-7836-6234.

Oleksii Nepsha, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nepsha@i.ua, orcid: https://orcid.org/0009-0005-7836-6234.

© О. Непша

Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.30

Вікторія Андріяш
Антон Кирпота

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ТЕРИТОРІЯ ЯКИХ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНА

У тезах досліджено особливості правового забезпечення кадрової діяльності органів місцевого самоврядування територіальних громад, територія яких тимчасово окупована внаслідок збройної агресії проти України. Проаналізовано нормативно-правові засади організації трудових відносин в умовах воєнного стану та особливості застосування простою, призупинення дії трудового договору й дистанційної роботи. Акцентовано увагу на необхідності розмежування підстав і умов застосування цих механізмів з урахуванням можливості роботодавця забезпечити працівника роботою та спроможності працівника виконувати посадові обов'язки. Розглянуто значення судової практики для оцінювання правомірності кадрових рішень у контексті тимчасової окупації територій. Обґрунтовано доцільність індивідуального підходу до кадрового адміністрування з урахуванням правового статусу працівника, специфіки його посадових обов'язків і фактичних умов праці. Сформульовано рекомендації щодо документального підтвердження підстав для прийняття кадрових рішень, оцінювання можливості дистанційної роботи та періодичного перегляду обраного режиму організації праці. Зроблено висновок, що належне правове регулювання кадрової діяльності сприяє дотриманню трудових прав працівників і забезпеченню безперервності функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Ключові слова: *органи місцевого самоврядування, тимчасово окуповані території, кадрова діяльність, трудові відносини, простій, призупинення дії трудового договору, дистанційна робота, судова практика.*

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України зумовила виникнення низки правових та організаційних проблем у сфері кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування територіальних громад, територія яких тимчасово окупована. Втрата доступу до адміністративних будівель, неможливість здійснення повноважень безпосередньо на території громади, переміщення працівників та необхідність продовження надання публічних послуг зумовили потребу в застосуванні спеціальних механізмів організації трудових відносин.

Водночас практика засвідчує, що кадрові рішення в таких умовах не можуть ґрунтуватися виключно на факті тимчасової окупації території громади. Вони мають відповідати вимогам трудового законодавства, враховувати правовий статус конкретного працівника, фактичну можливість виконання ним посадових обов'язків та спроможність роботодавця забезпечити відповідну роботу. Особливої актуальності набуває розмежування простою, призупинення дії трудового договору та дистанційної роботи, а також дослідження судової практики щодо правомірності застосування цих механізмів.

Метою дослідження є визначення особливостей правового регулювання кадрової діяльності органів місцевого самоврядування тимчасово окупованих територіальних громад, виявлення проблем застосування окремих способів організації праці та формування пропозицій щодо вдосконалення кадрового адміністрування в умовах воєнного стану.

Основу нормативно-правового регулювання досліджуваних відносин становлять Кодекс законів про працю України, Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX [1], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] та інші нормативно-правові акти, що визначають особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування. При цьому застосування відповідних норм потребує врахування редакції законодавства, чинної на момент прийняття конкретного кадрового рішення.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Одним із механізмів організації праці за обставин, що унеможливлюють її звичайне здійснення, є простій. Відповідно до статті 34 КЗпП України простій визначається як зупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами. Згідно зі статтею 113 КЗпП України час простою не з вини працівника оплачується з розрахунку не нижче двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду або посадового окладу.

Для тимчасово окупованих громад простій може застосовуватися, зокрема, у випадках, коли через відсутність доступу до робочих приміщень або неможливість здійснювати діяльність на відповідній території працівник тимчасово не виконує своїх посадових обов'язків. Водночас оголошення простою має ґрунтуватися на встановлених обставинах і належному документальному оформленні. Сам факт окупації не звільняє роботодавця від необхідності оцінити можливість організації роботи в інший спосіб, зокрема дистанційно.

Іншим механізмом є призупинення дії трудового договору, передбачене статтею 13 Закону № 2136-IX [2]. Його сутність полягає в тимчасовому припиненні роботодавцем забезпечення працівника роботою та тимчасовому припиненні працівником її виконання у зв'язку зі збройною агресією проти України, яка виключає можливість обох сторін виконувати обов'язки, передбачені трудовим договором. Отже, необхідною передумовою застосування цього механізму є не просто відсутність роботи або перебування працівника на тимчасово окупованій території, а наявність обставин, які унеможливлюють виконання зобов'язань обома сторонами.

Законодавство також установлює спеціальні вимоги до строків, змісту та погодження відповідних рішень. Зокрема, стаття 13 Закону № 2136-IX передбачає обмеження щодо сукупної тривалості призупинення, вимоги до оформлення наказу та його погодження у визначених законом випадках. Тому кадрова служба повинна перевіряти не лише наявність фактичних підстав для призупинення, а й дотримання встановленої процедури, враховуючи правовий статус працівника.

Важливим альтернативним механізмом є дистанційна робота, правове регулювання якої визначається, зокрема, статтею 60-2 КЗпП України. Вона дає змогу виконувати роботу поза приміщеннями роботодавця із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Для органів місцевого самоврядування переміщених громад така форма організації праці може забезпечувати безперервність кадрового, документального, інформаційного та організаційного супроводу діяльності органу.

Водночас можливість дистанційної роботи залежить від змісту посадових обов'язків, наявності технічних засобів, доступу до інформаційних систем, дотримання вимог інформаційної безпеки та можливості належної взаємодії з роботодавцем. Не всі посадові обов'язки можуть виконуватися дистанційно, а формальне встановлення такої форми роботи не усуває необхідності оцінити фактичну спроможність працівника виконувати відповідні функції. Отже, вибір між простоєм, призупиненням дії трудового договору та дистанційною роботою має здійснюватися індивідуально, з урахуванням обставин конкретної трудової ситуації.

Особливе значення для визначення меж правомірної кадрової дискреції має судова практика. Показовою є справа № 420/29934/24 щодо оскарження розпорядження начальника Каховської міської військової адміністрації про призупинення дії трудового договору з керуючим справами виконавчого комітету міської ради. Спір виник після того, як щодо працівника, якому раніше було оголошено простій, було прийнято рішення про призупинення дії трудового договору. Позивач вимагав скасування відповідного розпорядження, поновлення дії трудового договору та стягнення середнього заробітку.

7 жовтня 2026 року Верховний Суд у складі Касаційного адміністративного суду ухвалив постанову у справі № 420/29934/24, якою скасував постанову суду апеляційної інстанції та направив справу на новий апеляційний розгляд. Касаційний перегляд стосувався, зокрема, дотримання строку звернення до суду та належної оцінки відповідних процесуальних обставин. Тому цю постанову не слід трактувати як остаточне вирішення спору по суті. Водночас сама справа демонструє складність кадрових рішень у тимчасово окупованих громадах, необхідність чіткого розмежування правових режимів простою та призупинення трудового договору, а також важливість урахування статусу конкретної посади.

Інший приклад становить справа № 766/21297/24, за якою 8 липня 2026 року Верховний Суд сформулював правову позицію щодо призупинення дії трудового договору з працівником закладу освіти, переміщеного з тимчасово окупованої території. За встановлених обставин працівник залишався на окупованій території, а забезпечення належних умов праці та безпеки його роботи було неможливим. Судова позиція акцентує на необхідності оцінювати реальну можливість виконання трудових обов'язків, а не обмежуватися формальним фактом існування трудових відносин. Хоча справа стосується закладу освіти, сформульовані підходи мають значення для аналізу трудових відносин і в інших організаціях, зокрема в органах місцевого самоврядування.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

Зазначені приклади дають підстави стверджувати, що правомірність кадрового рішення залежить від сукупності обставин: можливості роботодавця надати роботу, можливості працівника її виконувати, характеру посадових функцій, наявності безпечних умов праці, дотримання встановленої процедури та належного документального підтвердження обставин. Окремої уваги потребує правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема осіб, які обіймають виборні посади, оскільки законодавство встановлює для них спеціальні обмеження щодо застосування призупинення дії трудового договору.

Правове забезпечення кадрової діяльності органів місцевого самоврядування територіальних громад, територія яких тимчасово окупована, потребує диференційованого підходу до вибору механізмів організації праці. Простій, призупинення дії трудового договору та дистанційна робота мають різну правову природу, умови застосування та наслідки для працівника й роботодавця, а тому не можуть використовуватися як взаємозамінні інструменти.

При визначенні можливості виконання посадових обов'язків працівниками необхідно враховувати специфіку функціональних повноважень кожної посади, характер виконуваної роботи та об'єктивну можливість її здійснення за відсутності фізичного доступу до відповідної території й комунального майна.

Зокрема, посадові особи, функціональні обов'язки яких пов'язані з веденням бухгалтерського обліку, управлінням персоналом, реалізацією фінансової політики або наданням адміністративних послуг, за наявності необхідних технічних засобів та доступу до відповідних інформаційних систем можуть виконувати значну частину своїх завдань дистанційно.

Водночас виконання посадових обов'язків старост, керівників і працівників підрозділів у сфері житлово-комунального господарства, земельних відносин, а також працівників технічного персоналу може бути безпосередньо пов'язане з доступом до території громади, об'єктів комунальної власності, земельних ділянок та матеріально-технічних ресурсів. За відсутності такого доступу виконання окремих функцій може бути об'єктивно ускладненим або неможливим.

Таким чином, питання організації праці, визначення можливості дистанційного виконання посадових обов'язків, запровадження простою чи призупинення дії трудового договору потребують індивідуального розгляду з урахуванням змісту посадових обов'язків, фактичних обставин, наявних ресурсів та вимог чинного законодавства України. Сам по собі факт перебування працівника на тимчасово окупованій території або відсутності фізичного доступу до комунального майна не повинен автоматично визначати застосування певного правового механізму без оцінки конкретних обставин.

Для вдосконалення кадрової діяльності доцільно забезпечити документальне підтвердження обставин, що обумовлюють відповідне рішення; індивідуальну оцінку можливості дистанційного виконання посадових обов'язків; перевірку правового статусу працівника та встановлених законом обмежень; належне оформлення і погодження кадрових розпоряджень; регулярний перегляд підстав для продовження обраного режиму організації праці.

Перспективним напрямом подальших досліджень є систематизація судової практики у спорах щодо трудових прав працівників тимчасово окупованих територіальних громад та розроблення практичних рекомендацій для кадрових служб органів місцевого самоврядування. Це сприятиме дотриманню трудових прав працівників і забезпеченню безперервності публічного управління в умовах воєнного стану.

References

1. Kodeks Ukrainy «Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy» vid 10.12.1971 No. 322-VIII [Code of Ukraine «Code of Laws on Labor of Ukraine» dated December 10, 1971, No. 322-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08 [in Ukrainian]
2. Zakon Ukrainy Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu vid 15.03.2022 No. 2136-IX [Law of Ukraine «On the Organization of Labor Relations Under Martial Law» dated March 15, 2022, No. 2136-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20 [in Ukrainian]
3. Zakon Ukrainy Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini vid 21.05.1997 No. 280/97-VR. [Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine» dated May 21, 1997, No. 280/97-VR]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80 [in Ukrainian]

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.30

Viktoriia Andriiash
Anton Kyrpota

LEGAL FRAMEWORK FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER TEMPORARY OCCUPATION

This theses examines the legal framework governing personnel management within local self-government bodies of territorial communities that are currently under temporary occupation as a result of armed aggression against Ukraine. It analyzes the regulatory basis for organizing labor relations under martial law, specifically focusing on the application of "downtime" (stoppage of work), the suspension of employment contracts, and remote work. Emphasis is placed on the need to distinguish between the grounds and conditions for applying these mechanisms, taking into account both the employer's capacity to provide work and the employee's ability to perform their professional duties. The role of judicial practice in assessing the lawfulness of personnel decisions within the context of temporary occupation is also discussed. The paper argues for an individualized approach to personnel administration, considering the employee's legal status, the specific nature of their duties, and actual working conditions. Recommendations are provided regarding the documentation required to substantiate personnel decisions, the assessment of feasibility for remote work, and the periodic review of the chosen work arrangement. It is concluded that an appropriate legal framework for personnel management facilitates the protection of employees' labor rights and ensures the continued functioning of local self-government bodies during martial law.

Key words: *local self-government bodies, temporarily occupied territories, personnel management, labor relations, downtime, suspension of the employment contract, remote work, judicial practice.*

Відомості про авторів / Information about the authors

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

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

Антон Кирпота, магістр публічного управління та адміністрування, м. Миколаїв, Україна. E-mail: akyrpota@ukr.net.

Anton Kyrpota, Master’s of Public Management and Administration, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: akyrpota@ukr.net.

© В. Андріяш, А. Кирпота
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.31

Vladislav Khlanovskyi

DIGITAL LEADERSHIP AS A TOOL FOR ENHANCING THE ADAPTABILITY AND RESILIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The theses examines digital leadership as a managerial capability that links technological transformation with the adaptability and institutional resilience of public administration. It identifies the competencies, organizational mechanisms and accountability safeguards through which leaders can maintain public-service continuity during security, fiscal and technological disruptions. A conceptual model and an indicator matrix are proposed for assessing leadership-driven change in Ukrainian public institutions. The analysis argues that digital leadership creates public value only when digital innovation is combined with organizational learning, staff participation, data protection and integrity safeguards.

Key words: *digital leadership, public administration, institutional resilience, adaptability, digital transformation, crisis governance, Ukraine.*

Digital transformation is changing not only the technological infrastructure of government but also the logic of public decision-making. During prolonged crises, authorities must preserve essential services while adapting workflows, reallocating resources and communicating with citizens under uncertainty. The ability to install a platform is therefore insufficient: institutional resilience also depends on leaders who can translate digital capabilities into coordinated organizational action [1; 2].

The purpose of this study is to substantiate the role of digital leadership in strengthening the adaptability and resilience of public administration and to propose an indicator-based framework for its assessment. The methodological approach combines institutional analysis, a synthesis of digital-government and public-leadership literature, and the conceptual operationalization of observable organizational outcomes. No original survey or administrative dataset is claimed; the proposed indicators require subsequent empirical validation.

Digital leadership may be understood as the capacity of public managers to define a shared digital vision, mobilize people and resources, govern data responsibly and redesign administrative processes in pursuit of public value. It differs from purely technical management because it combines strategic orientation, change management, ethical judgment and cross-agency collaboration. The adaptive leadership perspective emphasizes mobilizing organizations to address problems that cannot be solved by technical fixes alone [3]. Research on digital transformation in public administration similarly demonstrates the importance of organizational and institutional conditions [4; 5].

Institutional adaptability is reflected in the speed and quality with which a public body detects change, revises procedures and reallocates competencies. Resilience denotes its capacity to maintain critical functions, withstand disruption and recover or improve after a shock. These concepts overlap but are not identical: an institution can rapidly introduce digital services yet remain vulnerable if cybersecurity, data governance or contingency procedures are weak. Consequently, leadership should be evaluated by service outcomes and recovery capabilities rather than by the number of digitized processes [6; 7].

The first mechanism is strategic sense-making. Leaders establish priorities based on citizens' needs, operational risks and the feasibility of technological solutions. A clear digital strategy should connect online services, interoperable registers and secure data exchange with the public institution's legal mandate. The OECD Digital Government Policy Framework stresses the importance of digital-by-design, data-driven, government-as-a-platform, open-by-default, user-driven and proactive approaches [8]. These principles require leadership decisions about standards, investment sequencing and accountability.

The second mechanism is organizational learning and workforce development. Digital leaders foster experimentation, feedback, multidisciplinary teams and continuous professional training. Such practices help employees adapt to new systems without losing institutional knowledge. However, compulsory technological change without meaningful staff participation may increase resistance, workload and procedural errors. A leadership model should therefore incorporate psychological safety, transparent communication and accessible training, especially where public

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

bodies operate under prolonged crisis conditions [3; 9].

The third mechanism is data-informed coordination. Reliable data can support early warning, scenario analysis, resource allocation and service monitoring, while interoperable systems can reduce fragmentation between agencies. The OECD identifies data governance and institutional capabilities as prerequisites for a data-driven public sector [10]. The EU Interoperable Europe Act offers an example of the regulatory importance attached to cross-border and cross-sector interoperability [11]. Yet data quality, cybersecurity, privacy and lawful processing remain essential constraints on the use of digital analytics.

The fourth mechanism is trust-based and integrity-oriented governance. Digital leadership is not equivalent to unrestricted automation. Public managers must define human oversight, explainability, procurement transparency and appeal procedures when algorithms or automated tools affect administrative decisions. The OECD Public Integrity Handbook and the OECD Recommendation on Public Integrity underline the need for risk management, accountability and a coherent integrity system [12; 13]. Accordingly, digital innovation and administrative integrity should be treated as mutually reinforcing conditions of institutional resilience.

Figure 1 summarizes the proposed causal logic. Leadership competencies influence resilience indirectly through the quality of institutional processes. External threats and institutional resources moderate this relationship; therefore, the model is a testable analytical proposition rather than evidence of a confirmed causal effect.

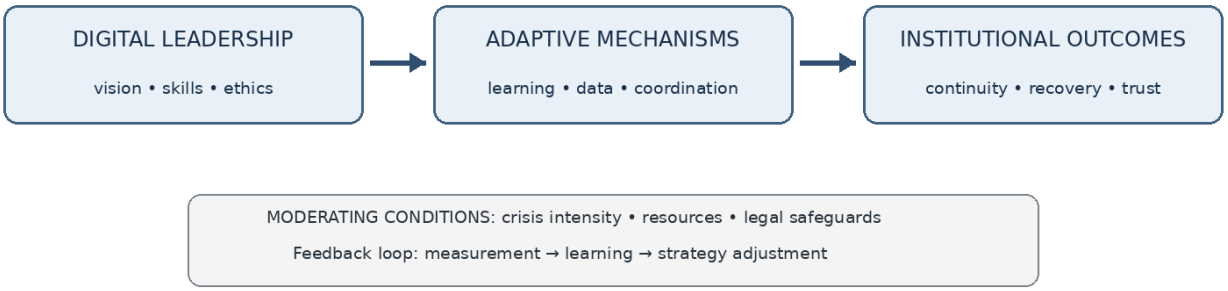


Fig. 1. Conceptual model of digital leadership and institutional resilience.
Source: compiled by the author

For empirical assessment, the proposed framework distinguishes inputs, mechanisms and outcomes. Table 1 identifies measurable indicators that may be collected from institutional records, staff surveys, service dashboards and independent audits. Indicator definitions should be standardized across institutions before comparison; missing observations and different crisis exposure must be explicitly accounted for.

Table 1.

Indicators for assessing the contribution of digital leadership to public-administration resilience

Dimension	Illustrative indicator	Evidence / interpretation
Strategic leadership	Approved digital strategy; implementation milestones	Policy documents; delivery tracking
Human capital	Share of staff completing relevant training	HR data; competence assessment
Organizational adaptability	Time required to revise a disrupted procedure	Change logs; response protocols
Digital service continuity	Availability of critical online services	System uptime; incident registers
Recovery capacity	Median time to restore essential services	Business continuity records
Data governance	Interoperability coverage; data-quality incidents	Register audits; data inventories
Trust and integrity	Complaint resolution; audit findings	Citizen feedback; audit reports

Source: compiled by the author

A practical evaluation design could combine a baseline and follow-up assessment with comparisons among institutions of similar mandate, size and exposure to disruption. An institutional resilience score may be constructed from normalized indicators of continuity, recovery and citizen-facing service quality. Digital leadership should be measured separately through staff competence, strategic coordination and change-management practices. Multivariate analysis may then test associations while controlling for organizational resources and crisis intensity. Any causal claims would require stronger identification, such as a phased implementation design or a credible comparison group [14; 15].

In Ukraine, digital public-service infrastructure provides a relevant context for testing this approach. Digitalization can help maintain access to administrative services despite displacement and physical disruption, but the resilience of the system also depends on offline alternatives, cybersecurity and inclusion of users with limited digital access. Official

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026

e-government assessments and administrative datasets can support comparisons, provided their definitions and time coverage are aligned [16; 17]. Public procurement and integrity-monitoring platforms may additionally provide indicators of transparent decision-making [18; 19].

The principal conclusion is that digital leadership acts as an enabling institutional capability rather than an independent technological solution. Its contribution to adaptability and resilience depends on how leaders connect strategic priorities with staff development, secure data practices, cross-agency coordination and accountable service delivery. For public authorities operating under crisis conditions, the priorities are to establish continuity-focused digital strategies, train managers and frontline personnel, monitor service recovery, and integrate integrity and privacy safeguards into every transformation initiative. Future empirical studies should examine which leadership practices remain effective across different levels of government and different types of disruption [20].

References

1. Government at a Glance 2023. (n.d.). (2023). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html [in English].
2. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (n.d.). (2024). *desapublications.un.org*. Retrieved from: https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2024 [in English].
4. Heifetz, R.A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. *books.google.com*. Retrieved from: https://books.google.com/books?vid=ISBN9781422105764 [in English].
5. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002 [in English].
6. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), (pp. 118-144). DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003 [in English].
7. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. (2nd ed.). DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9781316339756 [in English].
8. Government at a Glance 2021. (n.d.). (2021). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en.html [in English].
9. The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. OECD Public Governance Policy Papers, No. 02. (n.d.). (2020). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html [in English].
10. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. DOI: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001 [in English].
11. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. (n.d.). (2019). *www.oecd.org*. DOI: https://doi.org/10.1787/059814a7-en [in English].
12. Regulation (EU) 2024/903 of the European Parliament and of the Council of 13 March 2024 laying down measures for a high level of public sector interoperability across the Union (Interoperable Europe Act). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj [in English].
13. OECD Public Integrity Handbook. (n.d.). (2020). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html [in English].
14. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD/LEGAL/0435. (2017). *legalinstruments.oecd.org*. Retrieved from: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435 [in English].
15. Worldwide Governance Indicators. (n.d.). (2025). *www.worldbank.org*. Retrieved from: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators [in English].
16. The OECD Digital Government Index: 2023 Results. (2023). *www.oecd.org*.. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html [in English].
17. Ukraine 2024 Report. Commission Staff Working Document, SWD(2024) 699 final. (n.d.). (2024). *enlargement.ec.europa.eu*. Retrieved from: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en [in English].
18. Ofitsiynyy sayt «Diia» [Official website «Diia]. *diia.gov.ua*. Retrieved from: https://diia.gov.ua/ [in English].
19. Open Contracting Partnership. (n.d.). *standard.open-contracting.org*. Retrieved from: https://standard.open-contracting.org/ [in English].
21. National Agency on Corruption Prevention of Ukraine. (n.d.). (2026). *nazk.gov.ua*. Retrieved from: https://nazk.gov.ua/en/ [in English].
22. Human Development Report 2023/2024: Breaking the Gridlock: Reimagining Cooperation in a Polarized World. (n.d.). (2024). *hdr.undp.org*. Retrieved from: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24 [in English].

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.31

Владислав Хлановський

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У тезах розглядається цифрове лідерство як управлінська здатність, що пов'язує технологічну трансформацію з адаптивністю та інституційною стійкістю державного управління. У ній визначено компетенції, організаційні механізми та гарантії підзвітності, за допомогою яких лідери можуть підтримувати безперервність державної служби під час безпекових, фіскальних та технологічних збоїв. Запропоновано концептуальну модель та матрицю показників для оцінки змін, зумовлених лідерством, в українських державних установах. В аналізі стверджується, що цифрове лідерство створює суспільну цінність лише тоді, коли цифрові інновації поєднуються з організаційним навчанням, участю персоналу, захистом даних та гарантіями цілісності.

Ключові слова: *цифрове лідерство, державне управління, інституційна стійкість, адаптивність, цифрова трансформація, кризове управління, Україна.*

Відомості про автора / Information about the author

Владислав Хлановський, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, м. Миколаїв, Україна. E-mail: sergeevicvlad755@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0005-2387-5007.

Vladislav Khlanovskyi, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: sergeevicvlad755@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0005-2387-5007.

© V. Khlanovskyi

Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.32

Тетяна Козаченко

ПЕРЕДУМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНИ

Матеріали представляють аналіз проблем у сфері управління відходами в Україні. Наголошено, що така ситуація вимагає модернізації та системного вдосконалення підходів до управління відходами, з урахуванням європейських стандартів, принципів сталого розвитку та економіки замкненого циклу. Визначено передумови, які можуть бути підґрунтям або поштовхом до зміни та удосконалення системи управління відходами в Україні. Запропоновано класифікувати їх за наступними блоками: екологічні передумови; соціально-економічні передумови; правові та інституційні передумови; техніко-інфраструктурні передумови; політичні та міжнародні передумови; освітньо-культурні передумови. Подано деталізацію кожного з представлених блоків, що дозволила окреслити їх змістовні складові.

Ключові слова: *система управління, європейські стандарти, модернізація, відходи.*

Управління відходами є однією з найактуальніших екологічних і соціально-економічних викликів сучасної України. В Україні за останні десятиріччя (до повномасштабного вторгнення РФ) загальні обсяги утворення відходів коливалися в межах 176,4 – 462, 4 млн.т в залежності від економічної ситуації в країні та обсягів промислового виробництва, з яких лише незначна частина переробляється, а решта потрапляє на полігони або стихійні звалища.

Така ситуація вимагає модернізації та системного вдосконалення підходів до управління відходами, з урахуванням європейських стандартів, принципів сталого розвитку та економіки замкненого циклу.

Відповідно до визначених пріоритетних цілей, зазначених у Національному плані, передбачено виконання загальних завдань та заходів, які стосуються вдосконалення законодавчого регулювання, інституційної структури, інформаційного забезпечення сфери управління відходами загалом, створення інфраструктури. Виконання зазначених завдань та заходів, відповідно до сформульованих цілей та принципів управління відходами має забезпечити впровадження цілісної та *ефективної системи управління відходами* [1].

Але попри деякі позитивні зміни, Національний план управління відходами до 2033 року не повною мірою відповідає сучасним викликам, оскільки: не адаптований до умов війни та відбудови; недостатньо інтегрує європейські та циркулярні підходи; має декларативний характер без дієвих механізмів реалізації. Це зумовлює необхідність його перегляду, актуалізації або розроблення додаткового антикризового та післявоєнного компоненту.

Реалії сьогодення свідчать про те, що вітчизняна система управління відходами зорієнтована лише на вирішення питань природоохоронного характеру, що обмежує її можливості в напрямі мінімізації потоків відходів.

Необхідність комплексного підходу до питань управління відходами викликана також і вимогами міжнародного співтовариства, підтверджена ратифікованими Україною важливими міжнародними документами, зокрема Базельською конвенцією про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видаленням [2], Декларацією Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку [3], Протоколом про реєстри викидів і перенесення забруднювачів [4] тощо.

Примітивна схема збору і вивезення відходів за межі населеного пункту на полігон не відповідає сучасному баченню вирішення наявних проблем. Водночас має місце низький рівень фінансового та інформаційного забезпечення у сфері поводження з відходами. Відсутність об’єктивного обліку та моніторингу утворюваних/накопичених відходів не сприяла розробці ефективних заходів природоохоронного характеру та прогнозуванню подальшого загострення вказаних проблем. Поряд із цим в основі системи управління з відходами, цільова функція якої спрямована на забезпечення «відповідного впливу на навколишнє природне середовище та здоров’я людини», лежить концепція «охорони навколишнього середовища», яка, допускаючи негативні результати і наслідки екологічного характеру у ході виробництва/споживання, орієнтується на їхнє

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

усунення, а не на випередження, що є хибним вже з початкових позицій [5].

Визначаючи *передумови*, які можуть бути підґрунтям або поштовхом до зміни та удосконалення системи управління відходами в Україні, вважаємо за потрібне класифікувати їх та представити у вигляді наступних блоків:

1. екологічні передумови;
2. соціально-економічні передумови;
3. правові та інституційні передумови;
4. техніко-інфраструктурні передумови;
5. політичні та міжнародні передумови;
6. освітньо-культурні передумови.

Подальша деталізація кожного з представлених блоків дозволила окреслити їх змістовні складові (табл. 1).

Таблиця 1.

Передумови модернізації системи управління відходами в Україні

№	Блок передумов	Змістовна складова
1.	Екологічні передумови	- зростання рівня забруднення навколишнього природного середовища через накопичення відходів на перевантажених полігонах, які не відповідають сучасним екологічним, санітарним і технічним нормам, та несанкціонованих звалищах, що призводить до забруднення ґрунтів, водних джерел, повітря через виділення діоксинів та метану, та створює серйозні ризики для здоров'я людей; - виснаження природних ресурсів, що потребує повторного використання матеріалів; - погіршення стану земель і водних ресурсів навколо сміттєзвалищ; - необхідність зниження викидів парникових газів, що утворюються підчас розкладання відходів
2.	Соціально-економічні передумови	- зростання обсягів споживання і, відповідно, кількості твердих побутових відходів; - нераціональне (неекономічне) використання ресурсів у промисловості та побуті; - значні втрати потенційно-корисної сировини, що могла б бути перероблена; - потреба у створенні нових робочих місць у сфері надання екологічних послуг та переробки; - зміні моделі економіки від лінійної («виробив – спожив/використав – викинув/позбувся») до циркулярної («зменшуй – використовуй повторно - переробляй»).
3.	Правові та інституційні передумови	- набуття чинності Закону України «Про управління відходами» у 2023 році, який закладає нову правову основу процесів регулювання у сфері управління відходами; - необхідність гармонізації законодавства з директивами ЄС (2008/98/ЄС, 1991/31/ЄС, 2018/851/ЄС); - децентралізація управління та відповідальність органів місцевого самоврядування; - розвиток системи контролю, звітності та реєстрів відходів
4.	Техніко-інфраструктурні передумови	- застаріла інфраструктура полігонів та сміттєзвалищ (понад 80% не відповідають екологічних, санітарним та технічним вимогам); - відсутність системи роздільного збирання у більшості населених пунктів; - недостатня кількість переробних підприємств у регіонах; - потреба у впровадженні сучасних (найкращих доступних) технологій переробки та енергетичного використання відходів; - потенціал цифровізації – створення електронних систем обліку, ГІС – моніторингу, смарт-контейнерів тощо.
5.	Політичні та міжнародні передумови	- євроінтеграційний курс України передбачає виконання екологічних зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС; - вимоги Європейського зеленого курсу (European GGreen Deal) стимулюють перехід до безвідходних технологій; - міжнародна технічна допомога (ЄБРР, GIZ, ПРООН) у сфері управління відходами створює можливості для реформ; - підписання міжнародних екологічних конвенцій (Базельська, Орхуська, Стокгольмська тощо)

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

6.	*Освітньо-культурні передумови*	- підвищення екологічної свідомості населення та розвиток екологічного волонтерства; - поширення ініціатив «Zero Waste», сортування відходів у громадах; - зростання попиту на екологічну освіту та еколого-просвітницькі програми; - формування нової культури споживання, яка орієнтована на раціональне використання ресурсів.

Джерело: сформовано автором

Зазначимо, що крім зазначених вище передумов, в Україні назріла необхідність модернізації системи управління відходами, яка передбачає перехід від захоронення до запобігання утворення відходів, інтеграцію економічних та правових механізмів управління; впровадження цифрових технологій (електронні паспорти відходів (за потреби, Законом не передбачено), реєстри, системи простежуваності); розвиток системи державно-приватного партнерства у сфері управління відходами (зокрема, переробки); розширення відповідальності виробників; формування циркулярної економіки, де відходи розглядаються як потенційний ресурс.

Отже, удосконалення та модернізація системи управління відходами в України зумовлені екологічними, соціально-економічними, правовими, техніко-технологічними та політичними та міжнародними факторами. Їх сукупність створює сприятливе підґрунтя для переходу до європейської моделі управління відходами, що базується на принципах: запобігання утворенню відходів, повторного використання та переробки, відновлення ресурсів, сталого розвитку та циркулярної економіки. Реалізація цих передумов забезпечить екологічну безпеку, раціональне використання ресурсів та підвищення рівня якості життя населення.

References

1. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Natsionalnoho planu upravlinnia vidkhodamy do 2033 roku ta vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakykh aktiv vid 27.12. 2024 p. No. 1353-p. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on Approval of the National Waste Management Plan until 2033 and Repeal of Certain Acts dated 27.12. 2024 No. 1353-p.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2024-%D1%80#Text [in Ukrainian].
2. Bazelska konventsiia pro kontrol za transkordonnym perevezenniam nebezpechnykh vidkhodiv ta yikh vydalenniam vid 14.06.1992 p. [Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes and Their Disposal, dated 14 June 1992]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_022#Text [in Ukrainian].
3. Deklaratsiia Rio-de-Zhaneiro shchodo navkolyshnoho seredovyshcha ta rozvytku vid 22.03.1989 r. [Rio de Janeiro Declaration on Environment and Development of March 22, 1989]. *ips.ligazakon.net.* Retrieved from: https://ips.ligazakon.net/document/MU92340 [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy Pro ratyfikatsiiu Protokolu pro reiestry vykydiv ta perenesennia zabrudniuvachiv vid 03.02.2016 p. No. 980-VIII [Law of Ukraine on the Ratification of the Protocol on Pollutant Release and Transfer Registers dated 03.02.2016 No. 980-VIII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980-19#Text [in Ukrainian].
5. Kolodiichuk, I. (2020). *Formuvannia terytorialno zbalansovanykh system upravlinnia vidkhodamy: rehionalnyi vymir [Formation of Territorially Balanced Waste Management Systems: Regional Dimension]*. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy» [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.32

Tetiana Kozachenko

PREREQUISITES FOR THE MODERNIZATION OF THE WASTE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

This material presents an analysis of challenges within the waste management sector in Ukraine. It is emphasized that the current situation necessitates the modernization and systemic improvement of waste management approaches, in alignment with European standards, the principles of sustainable development, and the circular economy. The study identifies prerequisites that could serve as a foundation or catalyst for transforming and enhancing the waste management system in Ukraine. These are categorized into the following groups: environmental; socio-economic; legal and institutional; technical and infrastructural; political and international; and educational and cultural. Each category is examined in detail, outlining its specific components.

Key words: *management system, European standards, modernization, waste.*

Відомості про автора / Information about the author

Тетяна Козаченко, кандидат наук з державного управління, головний науковий співробітник Центру екологічної безпеки Державної наукової установи «Інститут екологічного відновлення та розвитку України», м. Київ, Україна. E-mail : artmasterprim@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0003-3875-4804.

Tetiana Kozachenko, Candidate of Sciences in Public Administration, Chief Researcher of the Center for Ecological Safety of the State Scientific Institution «Institute for Ecological Restoration and Development of Ukraine», Kyiv, Ukraine. E-mail: artmasterprim@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3875-4804.

© Т. Козаченко
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 4(2) 2026

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.33

Володимир Ємельянов
Віталій Васильєв

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВПРОВАДЖЕННІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Матеріали присвячені дослідженню механізмів публічного управління у сфері енергозбереження як інструменту підтримки органів місцевого самоврядування у впровадженні європейських стандартів енергоефективності та розвитку відновлюваних джерел енергії. Розглянуто нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні й інформаційно-аналітичні складові управління. Особливу увагу приділено місцевому енергетичному плануванню, енергетичному менеджменту, державним фінансовим інструментам, діяльності АТ «Фонд декарбонізації України» та оцінюванню результативності проєктів. Визначено основні бар'єри реалізації енергоефективних заходів і запропоновано практичні напрями підвищення спроможності громад.

Ключові слова: *публічне управління, енергозбереження, енергоефективність, місцеве самоврядування, територіальна громада, зелена енергетика, відновлювані джерела енергії, декарбонізація, енергетична безпека, європейська інтеграція.*

Енергетична трансформація є одним із ключових напрямів сучасного публічного управління, оскільки ефективність використання ресурсів впливає на економічну спроможність територіальних громад, якість публічних послуг, екологічну безпеку та стійкість критичної інфраструктури. За умов воєнних загроз, пошкодження енергетичних об'єктів, обмеженості бюджетних ресурсів і потреби відновлення територій енергозбереження має не лише економічне, а й стратегічне значення.

Органи місцевого самоврядування відповідають за значну частину соціальної та комунальної інфраструктури: заклади освіти й охорони здоров'я, водопостачання, водовідведення, теплопостачання та інші об'єкти життєзабезпечення. Водночас енергоефективні проєкти потребують фінансування, кваліфікованих кадрів, належної проєктної документації, системного планування та координації між державними інституціями, громадами, підприємствами й міжнародними партнерами.

Європейська інтеграція передбачає наближення енергетичної політики України до стандартів ЄС. Важливими є принцип «енергоефективність насамперед», розвиток відновлюваної енергетики, декарбонізація, модернізація будівель і прозорість управління ресурсами. Нормативне підґрунтя формують Закон України «Про енергетичну ефективність», Директива (ЄС) 2023/1791 про енергоефективність і Директива (ЄС) 2023/2413 щодо відновлюваних джерел енергії [1; 4; 5]. Мета дослідження – систематизувати механізми публічного управління у сфері енергозбереження та визначити напрями їх удосконалення для підтримки громад у впровадженні європейських стандартів зеленої енергетики.

Публічне управління у сфері енергозбереження доцільно розглядати як системну діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовану на раціональне використання енергоресурсів, зменшення енергоємності, розвиток відновлюваної енергетики та забезпечення енергетичної стійкості територій. Сучасна модель поєднує стратегічне планування, інституційну координацію, фінансове стимулювання, технологічну модернізацію й контроль за результатами.

Узагальнено механізми охоплюють нормативно-стратегічний компонент (законодавчі вимоги, місцеві енергетичні плани та програми), організаційний (енергоменеджери, проєктні офіси, координація), фінансовий (бюджетне фінансування, кредитування, лізинг, енергосервіс і гранти), технологічний (термомодернізація, сонячні електростанції, накопичувачі, когенерація), інформаційний (енергоаудит, облік і цифровий моніторинг) та контрольно-оцінювальний (вимірювання економії, скорочення викидів і бюджетного ефекту). Їх результативність залежить від узгодженості рішень, наявності ресурсів, компетентності працівників і здатності перетворювати цілі на підготовлені проекти (табл. 1) [6].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Таблиця 1.

Узагальнена модель механізмів публічного управління у сфері енергозбереження

Механізм	Основні інструменти	Очікуваний результат
Нормативно-стратегічний	Місцеві енергетичні плани, цільові програми	Узгодженість місцевих і національних пріоритетів
Організаційний	Енергоменеджери, проєктні офіси, міжмуніципальні центри	Посилення управлінської спроможності
Фінансовий	Кредитування, лізинг, гранти, енергосервіс	Залучення ресурсів для модернізації
Технологічний	Термомодернізація, СЕС, накопичувачі, когенерація	Економія енергії та підвищення стійкості
Інформаційний	Енергоаудит, інтелектуальний облік, цифровий моніторинг	Обґрунтованість управлінських рішень
Контрольно-оцінювальний	Показники ефективності, звітність, перевірка результатів	Прозорість і вимірюваність ефекту

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Однією з головних перешкод для впровадження енергоефективних заходів є обмеженість власних фінансових ресурсів громад. Навіть економічно обґрунтовані проєкти можуть залишатися нереалізованими через нестачу коштів на енергоаудит, проєктування, співфінансування або обслуговування кредитних зобов'язань. Тому фінансова модель має поєднувати місцеві бюджети, державну підтримку, кредитні ресурси, міжнародну допомогу та приватні інвестиції.

Практичним прикладом державного інструменту є діяльність АТ «Фонд декарбонізації України». За наданим інформаційним звітом, фінансування охоплює кредитування, фінансовий лізинг і факторинг, а напрями підтримки включають енергоефективність виробництва, модернізацію обладнання та проєкти з енергозбереження. Параметри інструментів відрізняються за сумами, строками, власним внеском і комісіями, тому перед вибором програми громада або підприємство має оцінити загальну вартість фінансування та здатність обслуговувати зобов'язання (табл. 2) [6].

Таблиця 2.

Основні параметри фінансових інструментів АТ «Фонд декарбонізації України»

Показник	Кредитування	Фінансовий лізинг	Факторинг
Сума	120 тис. – 90 млн грн	100 тис. – 90 млн грн	до 25 млн грн
Ставка / винагорода	5-9% річних (у звіті також зазначено знижку − 2%)	5–9% річних	до 7%
Строк	до 10 років	13 місяців – 7 років	1–3 роки
Власний внесок	від 15%	від 15%	від 10%
Погашення / відстрочка	рівними частинами; відстрочка до 12 місяців	рівними частинами	згідно з договором
Комісії	0,5-2% одноразово	0,5-1,5% одноразово та 0,01% щомісячно	2% одноразово

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Державне фінансування може доповнюватися міжнародними кредитами, грантами, енергосервісними договорами та місцевим співфінансуванням. Комбінована модель дає змогу розподіляти ризики й підвищувати масштаб проєктів. Водночас кредитування не є універсальним рішенням: його застосування має враховувати платоспроможність позичальника, умови програми, очікувану економію та строк окупності. Відбір проєктів повинен спиратися на прозорі критерії й оцінювання вартості життєвого циклу.

Енергетичний менеджмент забезпечує постійний збір даних, аналіз споживання, планування заходів і перевірку результатів. Відсутність достовірної інформації ускладнює визначення пріоритетів інвестування, оцінювання фактичної економії та обґрунтування потреби у фінансуванні. Базова система має передбачати призначення відповідальних працівників, систематичний облік електричної й теплової енергії та природного газу, формування єдиної бази комунальних об'єктів, аналіз відхилень і регулярну звітність.

Цифровий моніторинг допомагає виявляти аномальне споживання, планувати навантаження та зіставляти витрати до і після модернізації. Для невеликих громад, де бракує вузькопрофільних фахівців, доцільними є спільні проєктні офіси, міжмуніципальні центри компетенцій і технічна допомога. Важливо, щоб цифрові інструменти були інтегровані в управлінські процеси, а не

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Для оцінювання динаміки державної фінансової підтримки важливо зіставити фактичний обсяг кредитування за 2024 рік із прогнозним показником на 2025 рік. Таке порівняння дає змогу побачити очікуваний масштаб залучення ресурсів і визначити потребу громад у своєчасній підготовці якісних проєктних заявок (рис. 1) [6].



Рис. 1. Обсяг кредитування проєктів АТ «Фонд декарбонізації України» у 2024 році та прогноз на 2025 рік.
Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Для загального обсягу фінансування, для управлінських рішень важливо розуміти, на які саме напрями спрямовуються кошти. Розподіл профінансованих проєктів за типами допомагає оцінити структуру підтримки та співвіднести її з актуальними потребами енергомодернізації (рис. 2) [6].

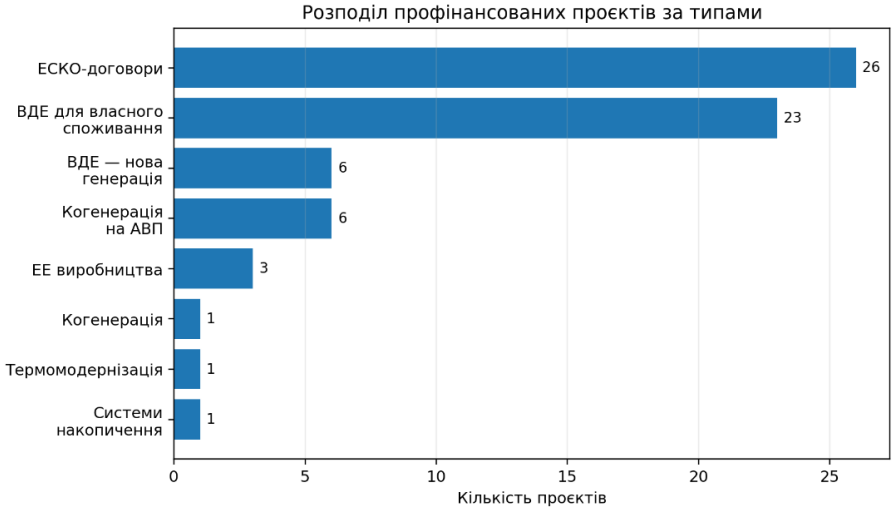


Рис. 2. Типи профінансованих проєктів за звітом АТ «ФДУ».
Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Фінансова підтримка має також територіальний вимір, оскільки потреби громад і їхня спроможність готувати проєкти можуть суттєво відрізнятися. Дані за окремими областями дають змогу простежити географічний розподіл проєктної активності, водночас не слід трактувати наведені області як повний перелік усіх отримувачів підтримки (рис. 3) [6].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»



Рис. 3. Кількість проєктів у вибраних областях за даними звіту АТ «ФДУ».
Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Графічні матеріали ілюструють масштаб та структуру фінансової підтримки, а також територіальний розподіл профінансованих проєктів. Їх використання в управлінському аналізі має супроводжуватися перевіркою періоду спостереження, визначень показників і повноти вибірки. Для ухвалення рішень громадам доцільно публікувати не лише обсяг фінансування, а й фактичну економію енергії, скорочення викидів, строки реалізації та вплив на безперервність надання послуг.

До типових проблем місцевої енергоефективної політики належать обмеженість фінансування, низька проєктна спроможність, фрагментарний облік енергоресурсів, інфраструктурні й воєнні ризики та недостатнє оцінювання результатів (табл. 3). Для подолання цих бар'єрів необхідно поєднати фінансові інструменти з розвитком управлінських компетенцій і чіткою системою моніторингу. Пріоритет слід надавати об'єктам, де модернізація дає значний суспільний ефект, зокрема лікарням, закладам освіти, системам водо- й теплопостачання.

Таблиця 3.

Проблеми місцевої енергоефективної політики, управлінські рішення та показники моніторингу

Проблема	Управлінське рішення	Показник моніторингу
Обмеженість фінансування	Комбінування бюджету, державних інструментів, грантів і міжнародних ресурсів	Обсяг залученого фінансування; частка співфінансування
Низька проєктна спроможність	Енергоменеджери, проєктні офіси, технічна допомога	Кількість підготовлених і поданих проєктів
Фрагментарний облік енергії	Єдина база об'єктів та цифровий моніторинг	Частка об'єктів із повними даними енергоспоживання
Воєнні та інфраструктурні ризики	СЕС, накопичувачі, резервне живлення, управління навантаженням	Години автономної роботи; безперервність послуг
Недостатня оцінка результатів	Базові показники та післяпроєктна верифікація	Економія МВт·год; скорочення т CO_2; бюджетний ефект

Джерело: сформовано авторомами

Практичне впровадження запропонованої моделі передбачає п'ять послідовних етапів: інвентаризацію комунальних об'єктів і визначення базового енергоспоживання; технічну та фінансову підготовку проєктів; вибір інструменту фінансування; реалізацію з контролем строків, вартості й технічних вимог; оцінювання фактичних результатів і повторне спрямування заощаджених коштів на подальші заходи. Для громад, що постраждали від воєнних дій, важливо поєднувати енергозбереження з відновленням критичної інфраструктури та забезпеченням резервного живлення.

Підвищенню результативності також сприятимуть місцеві енергетичні плани з вимірюваними цілями, розвиток муніципальних енергоменеджерів і проєктних офісів, диверсифікація фінансування, міжмуніципальна співпраця та громадська участь. Оприлюднення переліків проєктів, вартості, джерел фінансування й результатів посилюватиме підзвітність і довіру мешканців. Для кожного проєкту слід установлювати базові показники, а після завершення перевіряти фактичну економію, скорочення викидів і вплив на безперервність публічних послуг.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Механізми публічного управління у сфері енергозбереження є важливим інструментом підтримки органів місцевого самоврядування у впровадженні європейських стандартів зеленої енергетики. Їх результативність залежить від поєднання нормативного регулювання, стратегічного планування, інституційної спроможності, фінансового забезпечення та системного моніторингу. Державні інструменти, зокрема кредитування, лізинг та інші форми підтримки, створюють можливості для модернізації комунальної інфраструктури й розвитку відновлюваних джерел енергії, однак потребують якісної підготовки проєктів і реалістичного фінансового планування.

Ключовими напрямами вдосконалення є запровадження місцевих енергетичних планів, розвиток енергетичного менеджменту, цифровізація обліку, диверсифікація фінансування, міжмуніципальна взаємодія та перевірка фактичних результатів. Запропонована інтегрована модель може застосовуватися під час розроблення місцевих програм енергоефективності, інвестиційних проєктів і планів відновлення критичної інфраструктури. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних показників результативності та порівняльний аналіз практик громад України й ЄС.

References

1. Zakon Ukrainy Pro enerhetychnu efektyvnist vid 21.10.2021 r. No. 1818-IX [Law of Ukraine On Energy Efficiency dated 21.10.2021 No. 1818-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text [in Ukrainian].
2. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv derzhavnoho fondu dekarbonizatsii ta enerhoefektyvnoi transformatsii vid 21.06.2024 r. No. 761 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Procedure for Using the Funds of the State Decarbonization and Energy Efficiency Transformation Fund dated 21.06.2024 No. 761]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/761-2024-%D0%BF [in Ukrainian].
3. Enerhoefektyvnist [Energy efficiency]. (n.d.). *saee.gov.ua.* Retrieved from: https://saee.gov.ua/diialnist/enerhoefektyvnis/enerhoefektyvnist [in Ukrainian].
4. Directive (EU) 2023/1791 of the European Parliament and of the Council of 13 September 2023 on energy efficiency and amending Regulation (EU) 2023/955. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/1791/oj.
6. Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001 as regards the promotion of energy from renewable sources. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj.
7. Finansuvannia proiektiv u sferi enerhoefektyvnosti [Financing of energy efficiency projects]. (n.d.). *fdu.com.ua*. Retrieved from: https://fdu.com.ua/activity [in Ukrainian].

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування» *Series «Public management and administration»*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 4(2) 2026

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.33

Volodymyr Yemelianov
Vitalii Vasyliev

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF ENERGY CONSERVATION AS A TOOL FOR SUPPORTING LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN IMPLEMENTING EUROPEAN GREEN ENERGY STANDARDS

The materials are devoted to the study of public administration mechanisms in the field of energy conservation as a tool for supporting local self-government bodies in implementing European energy efficiency standards and developing renewable energy sources. The regulatory, organizational, financial and economic, and information and analytical components of public administration are examined. Particular attention is paid to local energy planning, energy management, public financial instruments, the activities of the Joint-Stock Company «Decarbonization Fund of Ukraine» and the assessment of project effectiveness. The main barriers to implementing energy efficiency measures are identified, and practical approaches to strengthening the capacity of territorial communities are proposed.

Key words: *public administration, energy conservation, energy efficiency, local self-government, territorial community, green energy, renewable energy sources, decarbonization, energy security, European integration.*

Відомості про авторів / Information about the authors

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

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: d_idu@ukr.net, 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 Vasyliev, 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.

© В. Ємельянов, В. Васильєв *Стаття отримана редакцією 05.10.2026.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.34

Сергій Гололобов
Максим Аралін

СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У тезах досліджено особливості реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. Розглянуто основні організаційно-управлінські, нормативно-правові та інституційні механізми формування й розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Визначено основні проблеми кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування, пов'язані з міграційними процесами, мобілізацією, кадровим дефіцитом, підвищенням професійного навантаження та необхідністю забезпечення безперервності управлінської діяльності. Обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення державної кадрової політики на основі компетентнісного підходу, цифровізації кадрових процесів, професійного розвитку публічних службовців і впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Ключові слова: *державна кадрова політика, публічне управління, органи публічної влади, державна служба, воєнний стан, кадровий потенціал, управління людськими ресурсами, кадрове забезпечення, професійний розвиток, компетентнісний підхід, цифровізація кадрових процесів, стратегічне кадрове планування.*

Сучасні трансформаційні процеси в системі публічного управління України актуалізують необхідність удосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики, спрямованої на формування професійного, компетентного, доброчесного та адаптивного кадрового корпусу органів публічної влади. Особливого значення ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли ефективність державного управління безпосередньо залежить від спроможності публічних інституцій забезпечувати безперервність виконання своїх функцій, оперативно реагувати на кризові ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Актуальність досліджуваної проблематики зумовлена впливом повномасштабної збройної агресії Російської Федерації на функціонування системи публічної служби України. Мобілізаційні процеси, внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, зміна умов праці, зростання психоемоційного навантаження, кадровий дефіцит і необхідність оперативного перерозподілу управлінських функцій створюють додаткові виклики для організації кадрової роботи. За таких умов традиційні адміністративні підходи до управління персоналом потребують доповнення сучасними інструментами стратегічного кадрового планування, оцінювання професійних компетентностей, розвитку кадрового резерву та забезпечення інституційної стійкості.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного стану та визначення організаційно-управлінських інструментів підвищення ефективності кадрового забезпечення публічної служби.

Державна кадрова політика являє собою систему стратегічних цілей, принципів, управлінських рішень і практичних заходів, спрямованих на формування, використання, професійний розвиток та збереження кадрового потенціалу органів публічної влади. Її реалізація передбачає забезпечення професіоналізму, компетентності, політичної неупередженості, доброчесності та відповідальності публічних службовців.

Нормативно-правовою основою кадрової політики у сфері державної служби є Закон України «Про державну службу», який визначає принципи державної служби, порядок вступу на неї, проходження служби, професійного розвитку та припинення службових відносин [1]. Водночас запровадження воєнного стану зумовило необхідність застосування спеціальних правових механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади, спрямованих на підтримання їхньої функціональної спроможності.

Особливості кадрових процедур в умовах воєнного стану пов'язані з необхідністю забезпечення оперативного призначення працівників, перерозподілу повноважень, організації дистанційної роботи у випадках, передбачених законодавством, та збереження кадрового потенціалу органів влади. Водночас спрощення окремих адміністративних процедур не повинно призводити до послаблення вимог щодо професійної компетентності, доброчесності, прозорості та підзвітності публічної служби.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Одним із ключових викликів реалізації державної кадрової політики є забезпечення збалансованості між оперативністю кадрових рішень та дотриманням принципів професійної державної служби. У кризових умовах органи публічної влади потребують швидкого заміщення вакантних посад і залучення фахівців із відповідними компетентностями. Проте надмірне використання тимчасових кадрових механізмів без належного оцінювання професійної придатності може створювати ризики зниження якості управлінських рішень, послаблення інституційної пам'яті та виникнення організаційних дисфункцій.

Важливим нормативно-правовим інструментом адаптації кадрової політики до умов воєнного стану став Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX, яким передбачено особливості функціонування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, законодавчі зміни дозволили здійснювати призначення на відповідні посади без проведення конкурсного відбору за визначеною процедурою. Такий підхід спрямований на забезпечення оперативного кадрового комплектування органів влади, однак потребує належного документального супроводу, контролю відповідності кандидатів кваліфікаційним вимогам та дотримання принципів доброчесності [2].

Одним із перспективних напрямів удосконалення державної кадрової політики є впровадження стратегічного управління людськими ресурсами. На відміну від традиційного кадрового адміністрування, що переважно зосереджується на веденні особових справ, оформленні кадрових документів та контролі трудової дисципліни, стратегічний підхід передбачає прогнозування потреб у персоналі, визначення критично важливих компетентностей, планування професійного розвитку та формування механізмів кадрової наступності.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває кадрове планування на основі сценарного підходу. Його застосування дозволяє визначати можливі варіанти кадрового забезпечення органів публічної влади залежно від безпекової ситуації, мобілізаційних потреб, змін територіальної організації управління та обсягів управлінського навантаження. Практична реалізація такого підходу може передбачати формування переліку критично важливих посад, визначення працівників, здатних тимчасово виконувати додаткові функції, створення механізмів передачі управлінських знань та забезпечення безперервності ключових адміністративних процесів.

Важливим інструментом модернізації кадрової політики виступає компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання персоналу не лише за формальними ознаками освіти та стажу роботи, а й за професійними знаннями, практичними навичками, управлінськими здібностями та особистісними характеристиками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Для публічних службовців в умовах воєнного стану особливо важливими є компетентності кризового управління, стратегічного мислення, цифрової грамотності, комунікації, стресостійкості, командної взаємодії та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Важливим напрямом розвитку компетентнісного управління є вдосконалення системи класифікації посад державної служби. З 2026 року відповідна класифікація проводиться на підставі методики, затвердженої уповноваженим центральним органом виконавчої влади. Її застосування створює передумови для впорядкування посадової структури, удосконалення системи оплати праці та розвитку кадрової аналітики [3].

Не менш важливим механізмом реалізації державної кадрової політики є забезпечення безперервного професійного навчання публічних службовців. Підвищення кваліфікації має здійснюватися з урахуванням актуальних потреб органів влади та особливостей виконання управлінських функцій у кризових умовах. Пріоритетними напрямами професійного розвитку доцільно визначити кризове управління, стратегічне планування, цифрову трансформацію, кібербезпеку, управління публічними фінансами, міжнародну співпрацю та організацію відновлення територій.

Значну роль у забезпеченні професіоналізації публічної служби відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке реалізує державну політику у сфері державної служби, координує розвиток системи професійного навчання та сприяє впровадженню сучасних інструментів управління персоналом. У звіті НАДС за 2025 рік серед пріоритетних напрямів визначено розвиток цифрових кадрових інструментів, удосконалення системи професійного навчання, реалізацію реформи оплати праці та зміцнення інституційної спроможності державної служби [4].

Особливого значення набуває цифровізація кадрових процесів, яка дозволяє підвищити оперативність оброблення кадрової інформації, забезпечити прозорість управлінських процедур і вдосконалити моніторинг кадрового потенціалу. Використання інформаційних систем управління людськими ресурсами сприяє автоматизації кадрового документообігу, обліку персоналу, плануванню професійного розвитку та формуванню аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень.

Перспективним напрямом є застосування HR-аналітики, що передбачає систематичне збирання й аналіз даних про чисельність персоналу, структуру посад, плинність кадрів, професійні компетентності, кадрові потреби та результати навчання. Використання таких інструментів дозволяє своєчасно виявляти кадрові диспропорції, прогнозувати дефіцит фахівців і визначати пріоритети кадрового забезпечення. Водночас

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

цифровізація повинна супроводжуватися дотриманням вимог захисту персональних даних, інформаційної безпеки та обмеження доступу до службової інформації.

Важливим аспектом удосконалення кадрової політики є формування ефективної системи мотивації та утримання персоналу. В умовах воєнного стану публічні службовці працюють за підвищеного фізичного та психоемоційного навантаження, що може негативно впливати на професійну працездатність і задоволеність працею. Тому доцільним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпечення прозорих підходів до оплати праці, створення можливостей професійного розвитку, підтримки працівників та формування сприятливого організаційного середовища.

Особливої уваги потребує вдосконалення управлінського лідерства в органах публічної влади. Керівники повинні володіти компетентностями кризового менеджменту, ефективної комунікації, управління змінами, врегулювання конфліктів та організації командної взаємодії. В умовах нестабільності саме якість управлінського лідерства значною мірою визначає здатність державних інституцій зберігати кадровий потенціал, підтримувати мотивацію працівників і забезпечувати результативність діяльності.

Важливим напрямом кадрової політики є також формування механізмів професійної адаптації та реінтеграції ветеранів війни до системи публічної служби. Залучення осіб із досвідом військової служби може сприяти посиленню управлінського потенціалу органів влади, особливо у сферах безпеки, цивільного захисту, кризового реагування та відновлення територій. Водночас такі механізми повинні передбачати рівний доступ до посад, об'єктивне оцінювання професійних компетентностей, можливості перенавчання та належну організаційну підтримку.

Важливою складовою вдосконалення державної кадрової політики є забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності кадрових процедур. Навіть за умов спрощеного призначення на посади необхідно забезпечувати об'єктивне оцінювання кандидатів, запобігання конфлікту інтересів, належний внутрішній контроль та документування кадрових рішень. У перспективі відновлення повноцінних конкурсних процедур повинно супроводжуватися модернізацією методів професійного відбору та використанням компетентнісних моделей оцінювання кандидатів.

Особливого значення набуває систематичне оцінювання ефективності кадрової політики. Доцільно використовувати комплекс показників, які характеризують рівень укомплектованості посад, тривалість заміщення вакансій, плинність кадрів, результативність професійного навчання, рівень задоволеності працівників умовами праці та здатність органів влади забезпечувати безперервність виконання своїх функцій. Такий підхід сприятиме переходу від формального кадрового адміністрування до управління людськими ресурсами, орієнтованого на конкретні результати.

Важливим орієнтиром удосконалення державної кадрової політики залишаються європейські принципи належного врядування. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки передбачала розвиток професійної, доброчесної та політично нейтральної публічної служби, удосконалення управління персоналом і підвищення якості державного управління [5]. Реалізація зазначених підходів має важливе значення для подальшої європейської інтеграції України, підвищення інституційної спроможності органів влади та забезпечення ефективного повоєнного відновлення.

Таким чином, удосконалення механізмів реалізації державної кадрової політики в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує нормативно-правове регулювання, стратегічне кадрове планування, компетентнісне управління, цифровізацію кадрових процесів, професійний розвиток і формування ефективної системи мотивації персоналу. Важливо, щоб відповідні заходи були спрямовані не лише на оперативне вирішення поточних кадрових проблем, а й на формування довгострокової інституційної спроможності публічної служби.

Отже, державна кадрова політика в органах публічної влади в умовах воєнного стану повинна бути спрямована на забезпечення професійності, адаптивності, доброчесності та стійкості кадрового потенціалу. Основними напрямами її вдосконалення є розвиток стратегічного управління людськими ресурсами, впровадження компетентнісного підходу, цифровізація кадрових процедур, удосконалення професійного навчання, посилення мотивації працівників та формування механізмів кадрової наступності. Практична реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, забезпеченню безперервності виконання державних функцій, зміцненню довіри громадян до публічних інституцій та створенню організаційних передумов для повоєнного відновлення України.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

References

1. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu vid 10.12.2015 No. 889-VIII. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu vid 12.05.2022 No. 2259-IX. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text [in Ukrainian].
3. Provedennia klasyfikatsii posad v umovakh voiennoho stanu: korysna informatsiia [Classification of positions under martial law: Useful information]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: https://nads.gov.ua/news/provedennia-klasyfikatsii-posad-v-umovakh-voiennoho-stanu-korysna-informatsiia.
4. Publichnyi zvit Holovy NADS za 2025 rik [Public report of the Head of the National Agency of Ukraine on Civil Service for 2025]. (2026). *nads.gov.ua*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-2026-8.pdf.
5. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. No. 831-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Certain Issues Regarding the Reform of Public Administration in Ukraine» dated July 21, 2021, No. 831-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text.

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.34

Serhii Hololobov
Maksym Aralin

THE ESSENCE, PRINCIPLES, AND MAIN OBJECTIVES OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The theses examines the specific features of implementing state personnel policy in Ukraine's public authorities under martial law. The main organizational, managerial, regulatory, legal, and institutional mechanisms for the formation and development of human resource capacity in the public service are analyzed. The key challenges of staffing state authorities and local self-government bodies are identified, including migration processes, mobilization, personnel shortages, increased professional workloads, and the need to ensure the continuity of administrative activities. Promising directions for improving state personnel policy are substantiated, based on a competency-based approach, the digitalization of human resource management processes, the professional development of public servants, and the introduction of modern personnel management technologies.

Key words: *state personnel policy, public administration, public authorities, civil service, martial law, human resource capacity, human resource management, staffing, professional development, competency-based approach, digitalization of human resource management processes, strategic workforce planning.*

Відомості про авторів / Information about the authors

Сергій Гололобов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичний факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: s.m.gololobov@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6283-003X.

Serhii Hololobov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: s.m.gololobov@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6283-003X.

Максим Аралін, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету. E-mail: aralinmaksim@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0000-5622-6787.

Maksym Aralin, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: aralinmaksim@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0000-5622-6787.

© С. Гололобов, М. Аралін
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.35

Світлана Верба
Артем Барабаш

НАСТАВНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ГАРМОНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У тезах розглянуто наставництво як важливий інструмент професійного розвитку персоналу та гармонізації управлінських відносин в органах публічної влади. Визначено сутність, основні функції та організаційні форми наставництва в системі публічного управління. Обґрунтовано його значення для професійної адаптації публічних службовців, передачі управлінського досвіду, формування професійних компетентностей, розвитку організаційної культури та зміцнення міжособистісної взаємодії. Особливу увагу приділено перспективам удосконалення механізмів наставництва в умовах трансформації публічного управління України, воєнного стану та необхідності підвищення інституційної спроможності органів влади.

Ключові слова: *наставництво, публічне управління, професійний розвиток, організаційна культура, управлінські відносини.*

Сучасні процеси реформування системи публічного управління України зумовлюють необхідність пошуку ефективних інструментів професійного розвитку персоналу, підвищення якості управлінської діяльності та вдосконалення внутрішньоорганізаційних відносин. Особливого значення набувають механізми, спрямовані не лише на формування професійних компетентностей публічних службовців, а й на розвиток організаційної культури, зміцнення довіри, забезпечення наступності управлінського досвіду та створення сприятливого соціально-психологічного середовища в органах публічної влади. Одним із таких інструментів є наставництво, яке поєднує професійне навчання, індивідуальну підтримку, передачу практичних знань і формування конструктивних управлінських відносин [4].

Актуальність дослідження наставництва посилюється в умовах воєнного стану, коли органи публічної влади функціонують за підвищеного управлінського навантаження, кадрових змін, необхідності оперативного прийняття рішень та забезпечення безперервності виконання публічних функцій. За таких обставин важливого значення набувають швидка адаптація новопризначених працівників, збереження інституційної пам'яті, розвиток професійної взаємодії та підтримка кадрової стійкості.

Метою дослідження є обґрунтування ролі наставництва як інструменту професійного розвитку персоналу та гармонізації управлінських відносин в органах публічної влади, а також визначення перспективних напрямів удосконалення механізмів його впровадження в сучасній Україні.

Наставництво доцільно розглядати як цілеспрямований процес професійної взаємодії між досвідченим працівником і особою, яка потребує професійної підтримки, що передбачає передачу практичних знань, формування необхідних компетентностей, засвоєння організаційних цінностей та розвиток навичок ефективної управлінської діяльності. На відміну від традиційних форм професійного навчання, наставництво має індивідуалізований характер і дозволяє враховувати особливості професійного досвіду, рівень підготовки, потреби та потенціал конкретного працівника [1].

У системі публічного управління наставництво виконує низку взаємопов'язаних функцій: адаптаційну, освітню, комунікативну, мотиваційну, соціально-психологічну та організаційно-інтеграційну. Адаптаційна функція полягає у сприянні швидкому включенню новопризначених працівників у професійну діяльність. Освітня функція передбачає передачу спеціальних знань, практичних навичок і управлінського досвіду. Комунікативна функція сприяє налагодженню ефективної взаємодії між працівниками, а мотиваційна – формуванню позитивного ставлення до професійної діяльності та особистісного розвитку.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Нормативно-правовою основою професійного розвитку державних службовців є Закон України «Про державну службу», який визначає засади проходження державної служби, професійної компетентності та підвищення рівня професійної підготовки. Відповідно до положень законодавства, професійне навчання державних службовців має бути спрямоване на розвиток компетентностей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків [1]. У цьому контексті наставництво може розглядатися як додатковий організаційний інструмент професійного розвитку, що забезпечує практичне закріплення знань і формування управлінських навичок безпосередньо в процесі службової діяльності.

Важливе значення для розвитку наставництва має система професійного навчання публічних службовців. Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Документ визначає організаційні засади професійного навчання, спрямованого на набуття й удосконалення професійних компетентностей [2]. У межах цієї системи наставництво доцільно використовувати як практико-орієнтований інструмент, що доповнює формальне навчання та сприяє застосуванню здобутих знань у професійній діяльності.

Особливістю наставництва в органах публічної влади є його безпосередній вплив на якість управлінських відносин. Професійна взаємодія наставника та працівника створює передумови для розвитку довіри, відкритої комунікації, взаємної відповідальності та конструктивного вирішення професійних проблем. Завдяки наставництву відбувається не лише передача знань, а й засвоєння норм службової етики, принципів професійної поведінки, організаційних цінностей і стандартів взаємодії з громадянами.

У цьому контексті гармонізацію управлінських відносин доцільно розглядати як процес узгодження професійних інтересів, управлінських функцій, організаційних цінностей і моделей поведінки працівників, спрямований на формування сприятливого внутрішньоорганізаційного середовища та підвищення результативності діяльності органів публічної влади. Наставництво виступає одним із механізмів такого узгодження, оскільки сприяє розвитку партнерської взаємодії, взаєморозуміння та професійної підтримки.

Особливого значення набуває психологічний аспект наставництва, який полягає у створенні атмосфери професійної довіри, підтримки та психологічної безпеки. Новопризначені працівники нерідко стикаються з труднощами адаптації до організаційної культури, високими вимогами до результатів діяльності, необхідністю опанування складних адміністративних процедур і встановлення професійних контактів. За таких умов наставник може виконувати роль професійного консультанта, який допомагає працівникові усвідомити посадові обов'язки, сформувати впевненість у власних можливостях та виробити ефективні способи вирішення управлінських завдань.

Важливим напрямом застосування наставництва є розвиток управлінського лідерства. У Рекомендації Ради ОЕСР щодо лідерства та спроможності публічної служби наголошено на необхідності формування професійної, компетентної та адаптивної державної служби, розвитку лідерських компетентностей, організаційної культури навчання та ефективного управління людськими ресурсами [3]. Наставництво може сприяти реалізації цих принципів через індивідуальну підтримку професійного становлення працівників, передачу управлінського досвіду та розвиток відповідального лідерства.

У сучасній практиці управління персоналом можна виокремити декілька організаційних форм наставництва. Традиційне індивідуальне наставництво передбачає закріплення досвідченого працівника за новопризначеним службовцем. Групове наставництво орієнтоване на одночасну професійну підтримку декількох працівників. Взаємне наставництво ґрунтується на обміні знаннями між фахівцями з різним професійним досвідом, тоді як цифрове наставництво передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для організації консультацій, професійного навчання та обміну досвідом.

Для органів публічної влади України перспективним є поєднання традиційних і сучасних форм наставництва. Зокрема, досвідчені державні службовці можуть передавати молодим працівникам знання щодо адміністративних процедур, нормативно-правового регулювання та організації управлінської діяльності. Водночас молодші фахівці можуть сприяти розвитку цифрових компетентностей, упровадженню сучасних інформаційних технологій та вдосконаленню електронного документообігу. Такий взаємний обмін сприяє подоланню професійних і поколіннєвих бар'єрів, розвитку горизонтальної комунікації та формуванню культури співпраці.

Важливою умовою ефективності наставництва є його організаційне забезпечення. Впровадження відповідного механізму потребує визначення цілей, принципів, відповідальних осіб, критеріїв відбору наставників, тривалості наставницької взаємодії та способів оцінювання результативності. Особливу увагу необхідно приділяти професійним і особистісним якостям наставника, зокрема його компетентності, комунікативним здібностям, етичності, відповідальності та готовності до передачі професійного досвіду.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Водночас наставництво не повинно перетворюватися на формальну адміністративну процедуру. Його ефективність значною мірою залежить від добровільної професійної зацікавленості учасників, підтримки керівництва, належного розподілу робочого навантаження та наявності механізмів зворотного зв'язку. Доцільно передбачати індивідуальні плани професійної адаптації, регулярні консультації, спільне виконання практичних завдань та оцінювання досягнутих результатів.

Важливим аспектом розвитку наставництва є його взаємозв'язок із формуванням доброчесної організаційної культури. У OECD Public Integrity Handbook підкреслюється значення етичного лідерства, організаційної культури, відкритості та відповідальності для забезпечення доброчесності публічних інституцій [4]. Наставництво може виступати інструментом поширення відповідних цінностей, оскільки дозволяє передавати не лише професійні знання, а й стандарти етичної поведінки, принципи неупередженості та відповідального ставлення до виконання службових обов'язків.

В умовах воєнного стану наставництво набуває додаткового значення як інструмент забезпечення кадрової стійкості органів публічної влади. Мобілізація працівників, кадрові переміщення, необхідність оперативного заміщення посад і підвищене навантаження на персонал актуалізують потребу у швидкому передаванні професійного досвіду та забезпеченні наступності управлінських функцій. У таких умовах наставництво може сприяти збереженню інституційної пам'яті, скороченню періоду адаптації працівників та підвищенню узгодженості управлінських дій.

Важливим напрямом удосконалення наставництва є його інтеграція в загальну систему управління персоналом органів публічної влади. Наставницькі програми доцільно пов'язувати з оцінюванням професійних компетентностей, плануванням кар'єрного розвитку, підвищенням кваліфікації, формуванням кадрового резерву та розвитком управлінського лідерства. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного адміністрування, які передбачають професіоналізацію державної служби, ефективне управління людськими ресурсами та підвищення якості діяльності публічних інституцій [5].

Для практичного впровадження наставництва в органах публічної влади України доцільно запропонувати організаційну модель, яка передбачатиме послідовне виконання таких етапів: визначення потреб у наставництві, відбір і підготовка наставників, формування індивідуальних планів професійного розвитку, реалізація наставницької взаємодії, моніторинг результатів та оцінювання ефективності програми.

Оцінювання результативності наставництва доцільно здійснювати за комплексом кількісних і якісних показників, серед яких тривалість професійної адаптації новопризначених працівників, рівень сформованості професійних компетентностей, якість виконання посадових обов'язків, задоволеність працівників професійною підтримкою, рівень міжособистісної довіри та характер внутрішньоорганізаційної взаємодії. Використання таких показників дозволить визначати не лише освітню результативність наставництва, а й його вплив на організаційну культуру та гармонізацію управлінських відносин.

Отже, наставництво є важливим інструментом професійного розвитку персоналу та вдосконалення управлінських відносин в органах публічної влади. Його застосування сприяє професійній адаптації працівників, передачі управлінського досвіду, розвитку компетентностей, зміцненню організаційної культури та формуванню конструктивної взаємодії між учасниками управлінського процесу. Особливого значення наставництво набуває в умовах воєнного стану, коли забезпечення кадрової стійкості, збереження інституційної пам'яті та підтримання ефективності управлінської діяльності стають пріоритетними завданнями публічного управління. Перспективними напрямами його розвитку є інституціоналізація наставницьких програм, використання цифрових технологій, впровадження компетентнісного підходу, розвиток взаємного наставництва та формування системи оцінювання результативності. Реалізація зазначених заходів створить організаційні передумови для підвищення професіоналізму публічних службовців, зміцнення довіри та гармонізації управлінських відносин у системі публічної влади України.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

References

1. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu No. 889-VIII vid 10 hrudnia 2015 roku [Law of Ukraine On Civil Service No. 889-VIII, December 10, 2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text.
2. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad vid 6 liutoho 2019 r. No. 106 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Regulation on the System of Professional Training for Civil Servants, Heads of City State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Officials of Local Self-Government, and Deputies of City Councils» No. 106 dated February 6, 2019]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text.
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad No. 106, 6 liutoho 2019 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the Regulations on the system of professional training of state servants, local state administration officials, their first representatives and representatives, officials of local self-government bodies and deputies of local councils No. 106, 6 July 2019]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text.
4. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. (n.d.). (2019). *legalinstruments.oecd.org*. Retrieved from: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445.
5. OECD Public Integrity Handbook. (n.d.). (2020). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html.
6. The Principles of Public Administration. (n.d.). (2023). *www.sigmaweb.org*. Retrieved from: https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf.

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.35

Svitlana Verba
Artem Barabash

MENTORING AS A TOOL FOR PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT AND HARMONIZATION OF MANAGERIAL RELATIONS IN PUBLIC AUTHORITIES

The theses examines mentoring as an important tool for professional staff development and the harmonization of managerial relations in public authorities. The essence, main functions, and organizational forms of mentoring within the public administration system are identified. The importance of mentoring for the professional adaptation of public servants, the transfer of managerial experience, the development of professional competencies, the improvement of organizational culture, and the strengthening of interpersonal interaction is substantiated. Particular attention is paid to promising directions for improving mentoring mechanisms in the context of the transformation of Ukraine's public administration system, martial law, and the need to enhance the institutional capacity of public authorities.

Key words: *mentoring, public administration, professional development, organizational culture, managerial relations.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

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.

Артем Барабаш, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: artembarabash312@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-2307-4195.

Artem Barabash, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: artembarabash312@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-2307-4195.

© С. Верба, А. Барабаш
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.36

Людмила Антонова
Анастасія Голік

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

У тезах досліджено зарубіжний досвід публічного управління розвитком соціальної інфраструктури на місцевому рівні. Розглянуто особливості організаційно-управлінських, фінансових та інституційних механізмів забезпечення розвитку соціальної інфраструктури в європейських країнах. Особливу увагу приділено практикам Польщі, Німеччини, Швеції та Данії щодо децентралізації управління, фінансування соціальних послуг, стратегічного планування та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Визначено перспективні напрями адаптації міжнародного досвіду до умов територіальних громад України з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів і потреб повоєнного відновлення.

Ключові слова: *публічне управління, соціальна інфраструктура, зарубіжний досвід, місцеве самоврядування, децентралізація.*

Розвиток соціальної інфраструктури територіальних громад є одним із визначальних чинників забезпечення належної якості життя населення, соціальної згуртованості та сталого місцевого розвитку. Ефективне функціонування закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, фізичної культури і спорту створює необхідні передумови для задоволення суспільних потреб, розвитку людського потенціалу та зменшення територіальних диспропорцій. В умовах децентралізації особливого значення набуває формування дієвих механізмів публічного управління, здатних забезпечити раціональне використання місцевих ресурсів, доступність соціальних послуг та ефективну взаємодію органів влади з населенням.

Актуальність дослідження зарубіжного досвіду зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління соціальною інфраструктурою територіальних громад України, особливо в умовах воєнного стану, значних пошкоджень об'єктів соціального призначення, вимушеного переміщення населення та обмеженості фінансових ресурсів. У цьому контексті важливим є вивчення європейських моделей місцевого самоврядування, які ґрунтуються на принципах субсидіарності, фінансової автономії, стратегічного планування, партнерства та орієнтації на потреби населення.

Метою дослідження є узагальнення зарубіжного досвіду публічного управління розвитком соціальної інфраструктури на місцевому рівні та визначення перспективних напрямів його адаптації до практики функціонування територіальних громад України.

У сучасній теорії публічного управління соціальна інфраструктура розглядається як сукупність установ, організацій, об'єктів і систем, діяльність яких спрямована на забезпечення соціальних потреб населення, відтворення людського капіталу та створення сприятливих умов життєдіяльності. Водночас управління її розвитком охоплює не лише будівництво й утримання відповідних об'єктів, а й стратегічне планування мережі закладів, забезпечення територіальної доступності послуг, формування фінансових механізмів, управління якістю та оцінювання результативності використання ресурсів.

Одним із ключових принципів європейської практики публічного управління є субсидіарність, відповідно до якої вирішення публічних питань має здійснюватися на найближчому до громадян рівні, спроможному ефективно виконувати відповідні функції. Зазначений підхід сприяє підвищенню відповідальності місцевої влади, врахуванню потреб населення та розвитку механізмів громадської участі. Його нормативне відображення міститься в Європейській хартії місцевого самоврядування, яка закріплює засади організаційної та фінансової самостійності місцевих органів влади [1].

Важливе значення для розвитку соціальної інфраструктури має децентралізація управлінських повноважень, яка передбачає передавання частини функцій і ресурсів від центральних органів державної влади до органів місцевого самоврядування. У країнах Європейського Союзу децентралізація супроводжується розвитком механізмів міжбюджетного вирівнювання, міжмуніципального співробітництва, довгострокового планування інвестицій та забезпечення доступності базових публічних послуг.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Значний практичний інтерес становить досвід Польщі, де реформування місцевого самоврядування супроводжувалося передаванням значної частини повноважень у сфері розвитку соціальної інфраструктури на рівень гмін, повітів і воєводств. Польська модель передбачає розмежування управлінських функцій між різними територіальними рівнями, забезпечення фінансової самостійності місцевих органів влади та розвиток механізмів стратегічного планування. Зокрема, гміни відіграють важливу роль в організації дошкільної та шкільної освіти, соціальної допомоги, місцевих комунальних послуг і розвитку культурної інфраструктури [2].

Особливістю польського досвіду є використання механізмів міжмуніципального співробітництва, що дозволяють об'єднувати фінансові, матеріальні та організаційні ресурси кількох громад для реалізації спільних інфраструктурних проєктів. Така практика особливо актуальна для невеликих територіальних громад, які не завжди мають достатній фінансовий потенціал для самостійного утримання спеціалізованих закладів соціального обслуговування, освітніх установ або інших об'єктів соціальної інфраструктури. Важливе місце посідає залучення інвестиційних ресурсів, зокрема коштів європейських фондів, а також розвиток партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами місцевого розвитку.

Досвід Німеччини характеризується поєднанням принципів місцевого самоврядування, багаторівневого управління та соціальної відповідальності держави. Муніципалітети виконують важливі функції щодо розвитку освітньої інфраструктури, дошкільних закладів, соціального обслуговування, житлової інфраструктури та забезпечення доступності окремих публічних послуг. Водночас фінансування та регулювання відповідних напрямів здійснюється за участю федерального рівня, земель і місцевих органів влади [3].

Важливою рисою німецької моделі є співпраця муніципалітетів із громадськими, благодійними та некомерційними організаціями у сфері надання соціальних послуг. Такий підхід сприяє диверсифікації постачальників послуг, розвитку партнерських механізмів і врахуванню потреб окремих категорій населення. Проте ефективність відповідної системи залежить від належного нормативного регулювання, фінансової забезпеченості та координації між учасниками управлінського процесу.

Водночас німецький досвід свідчить про наявність проблем, пов’язаних із недостатністю інвестицій у муніципальну інфраструктуру та обмеженою адміністративною спроможністю окремих органів місцевого самоврядування. За оцінками ОЕСР, накопичений дефіцит інфраструктурних інвестицій і складність процедур планування можуть негативно впливати на якість місцевих публічних послуг. Це підтверджує необхідність поєднання фінансової автономії громад із розвитком управлінської компетентності, удосконаленням інвестиційного планування та міжмуніципальною кооперацією [3].

Особливої уваги заслуговує досвід Швеції, де місцеве самоврядування відіграє провідну роль у забезпеченні населення соціальними послугами. Шведські муніципалітети відповідають за дошкільну, початкову та середню освіту, соціальне обслуговування, підтримку людей похилого віку й осіб з інвалідністю, бібліотечні послуги та інші напрями місцевого розвитку. Регіональний рівень забезпечує організацію значної частини медичної допомоги, зокрема функціонування системи охорони здоров’я [4].

Важливим елементом шведської моделі є орієнтація на доступність і якість соціальних послуг, забезпечення рівних можливостей для населення та врахування потреб різних соціальних груп. Органи місцевого самоврядування мають значну управлінську автономію та власні податкові повноваження, що створює передумови для планування соціальних видатків відповідно до місцевих потреб. Разом із тим держава встановлює загальні стандарти та здійснює нагляд за виконанням законодавчих вимог.

Досвід Швеції також демонструє важливість узгодження переданих повноважень із фінансовими та кадровими можливостями муніципалітетів. Децентралізація сама по собі не гарантує підвищення якості послуг, якщо органи місцевого самоврядування не мають достатніх ресурсів, управлінських компетентностей і належної інформаційної бази для прийняття рішень. Тому одним із визначальних чинників результативності місцевого управління є поєднання автономії з відповідальністю та систематичним оцінюванням результатів діяльності.

Цікавим є також досвід Данії, де значна частина соціальних послуг організовується на муніципальному рівні. Адміністративна реформа 2007 року передбачала укрупнення муніципалітетів, унаслідок чого їх кількість скоротилася з 275 до 98. Це створило організаційні передумови для концентрації ресурсів і розвитку спроможності місцевих органів влади. Водночас центральна держава зберегла важливу роль у регулюванні якості соціальних послуг, визначенні стандартів та оцінюванні їх надання [5].

Данська модель характеризується поєднанням місцевої відповідальності за організацію соціального обслуговування із загальнодержавними вимогами до його якості. Важливе значення мають координація між муніципалітетами, використання управлінської інформації, планування потреб населення та оцінювання результативності використання бюджетних ресурсів. Для України такий досвід є корисним у контексті підвищення інституційної спроможності територіальних громад і формування ефективної мережі соціальних послуг.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Узагальнення зарубіжних практик дозволяє визначити основні тенденції публічного управління розвитком соціальної інфраструктури на місцевому рівні. Передусім спостерігається посилення ролі органів місцевого самоврядування у стратегічному плануванні, фінансуванні та організації надання соціальних послуг. Водночас зберігається важлива роль держави у забезпеченні мінімальних стандартів доступності та якості, фінансовому вирівнюванні територій і підтримці громад з обмеженими ресурсами [4].

Для України адаптація зарубіжного досвіду має здійснюватися з урахуванням особливостей адміністративно-територіального устрою, фінансової спроможності громад, демографічних змін і наслідків воєнних дій. Особливої актуальності набувають відновлення пошкоджених закладів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, забезпечення безбар'єрності, розвиток інклюзивних послуг, підтримка внутрішньо переміщених осіб і створення умов для повернення населення до територіальних громад.

Перспективними напрямами вдосконалення публічного управління розвитком соціальної інфраструктури територіальних громад України є запровадження довгострокового інфраструктурного планування, розвиток міжмуніципального співробітництва, диверсифікація джерел фінансування, розширення партнерства з громадськими та міжнародними організаціями, а також впровадження системи моніторингу доступності й якості соціальних послуг.

Важливим завданням є перехід від переважно об'єктно орієнтованого підходу, що передбачає будівництво або реконструкцію окремих закладів, до комплексного управління соціальною інфраструктурою на основі реальних потреб населення. Такий підхід має враховувати демографічну структуру громади, транспортну доступність, кадрове забезпечення, фінансову сталість об'єктів і можливості цифрового надання окремих послуг.

Отже, зарубіжний досвід публічного управління розвитком соціальної інфраструктури на місцевому рівні засвідчує важливість поєднання децентралізації управлінських повноважень, фінансової автономії, стратегічного планування та міжсекторального партнерства. Практика Польщі, Німеччини, Швеції та Данії демонструє різні організаційні моделі забезпечення доступності й якості соціальних послуг, проте їх спільною характеристикою є орієнтація на потреби населення та підвищення відповідальності місцевих органів влади. Для України використання позитивного міжнародного досвіду створює передумови для вдосконалення механізмів управління соціальною інфраструктурою територіальних громад, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого місцевого розвитку. Особливого значення зазначені підходи набувають у процесі повоєнного відновлення, коли соціальна інфраструктура повинна стати основою відновлення людського потенціалу, соціальної згуртованості та життєздатності територіальних громад.

References

1. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg: Council of Europe. (n.d.). (1985). *www.coe.int*. Retrieved from: https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=122.
2. Better Governance, Planning and Services in Local Self-Governments in Poland. (n.d.). (2021). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/better-governance-planning-and-services-in-local-self-governments-in-poland_550c3ff5-en.html.
3. OECD Economic Surveys: Germany 2025. (n.d.). (2025). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-economic-surveys-germany-2025_b395dc9b/39d62aed-en.pdf.
4. Navigating Global Transitions in European Arctic Regions. (n.d.). (2025). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/navigating-global-transitions-in-european-arctic-regions_a2de0bf6-en.html.
5. Provision of Social Services in EU Countries. (n.d.). (2022). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/provision-of-social-services-in-eu-countries_a592f82d/ba4fbaf2-en.pdf.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.36

Liudmyla Antonova
Anastasiia Holik

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT AT THE LOCAL LEVEL

The theses examines international experience in public administration of social infrastructure development at the local level. The specific features of organizational, managerial, financial, and institutional mechanisms for supporting social infrastructure development in European countries are analyzed. Particular attention is paid to the practices of Poland, Germany, Sweden, and Denmark regarding the decentralization of governance, financing of social services, strategic planning, and public participation in managerial decision-making. Promising directions for adapting international experience to the conditions of territorial communities in Ukraine are identified, taking into account current socio-economic challenges and post-war recovery needs.

Key words: *public administration, social infrastructure, international experience, local self-government, decentralization.*

Відомості про авторів / Information about the authors

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.

Анастасія Голік, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: na_ste_na@ukr.net, orcid: https://orcid.org/ 0009-0000-5622-6787.

Anastasiia Holik, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: na_ste_na@ukr.net, orcid: https://orcid.org/ 0009-0000-5622-6787.

© Л. Антонова, А. Голік
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.37

Сергій Гололобов
Кристина Рижик

СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я України характеризується суттєвими трансформаціями організаційних, економічних та управлінських механізмів функціонування медичних закладів. Реформування системи фінансування медичних послуг, розвиток цифрових технологій, посилення вимог до якості медичного обслуговування та необхідність забезпечення доступності медичної допомоги в умовах воєнного стану актуалізують питання вдосконалення управлінської діяльності. За таких обставин особливого значення набуває впровадження сучасних управлінських технологій, спрямованих на підвищення результативності діяльності закладів охорони здоров'я, раціональне використання ресурсів та забезпечення їхньої організаційної стійкості.

Ключові слова: *управлінські технології, заклади охорони здоров'я, медичний менеджмент, стратегічне управління, цифровізація охорони здоров'я.*

Актуальність досліджуваної проблематики зумовлена необхідністю переходу від переважно адміністративних методів керівництва до комплексної системи управління, заснованої на принципах стратегічного планування, результативності, прозорості, відповідальності та орієнтації на потреби пацієнтів. Особливої уваги потребує формування ефективних механізмів прийняття управлінських рішень, удосконалення кадрової політики, оптимізація організаційних процесів і впровадження інноваційних технологій управління.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі сучасних управлінських технологій у підвищенні ефективності діяльності закладів охорони здоров'я та визначення перспективних напрямів їх упровадження в практику медичного менеджменту.

Управлінська діяльність у закладах охорони здоров'я являє собою цілеспрямований процес планування, організації, мотивації, координації та контролю використання кадрових, фінансових, матеріально-технічних й інформаційних ресурсів для забезпечення якісного та доступного медичного обслуговування населення. Її специфіка визначається соціальною значущістю медичних послуг, високим рівнем професійної відповідальності працівників, необхідністю дотримання нормативно-правових вимог і забезпечення безперервності лікувально-діагностичних процесів.

Важливим чинником трансформації управлінської діяльності стало впровадження нових механізмів фінансування медичних послуг, передбачених реформою системи охорони здоров'я України. Відповідно до Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» створено правові засади фінансування медичних послуг за програмою медичних гарантій [1]. Це посилило значення фінансового планування, економічного аналізу, управління витратами та оцінювання результативності діяльності закладів охорони здоров'я.

Одним із провідних сучасних підходів до організації управлінської діяльності є стратегічне управління, що передбачає визначення довгострокових цілей розвитку медичного закладу, оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішніх чинників, формування конкурентних переваг і розроблення механізмів реалізації управлінських рішень. Застосування стратегічного планування дозволяє керівництву закладів охорони здоров'я своєчасно реагувати на зміни потреб населення, фінансових умов, кадрового забезпечення та технологічного розвитку.

Важливими інструментами стратегічного управління є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, система ключових показників ефективності (KPI) та збалансована система показників (Balanced Scorecard). Їх застосування сприяє систематизації управлінської інформації, визначенню пріоритетів розвитку та забезпеченню обґрунтованості управлінських рішень. Водночас результативність зазначених інструментів залежить від правильного вибору показників, достовірності інформації та відповідності управлінських цілей реальним можливостям медичного закладу [1].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Особливого значення набуває процесний підхід до управління, який передбачає розгляд діяльності закладу охорони здоров'я як сукупності взаємопов'язаних управлінських, організаційних і допоміжних процесів. Його впровадження дозволяє визначати відповідальних осіб, стандартизувати процедури, оптимізувати використання ресурсів і зменшувати дублювання управлінських функцій. У практичній діяльності процесний підхід може застосовуватися під час організації маршруту пацієнта, управління документообігом, координації структурних підрозділів і контролю якості медичних послуг.

Одним із перспективних напрямів удосконалення управлінської діяльності є використання принципів Lean Management, спрямованих на усунення нераціональних витрат ресурсів, скорочення непродуктивних операцій та підвищення ефективності організаційних процесів. Застосування інструментів ощадливого управління може сприяти оптимізації робочого часу медичного персоналу, скороченню тривалості очікування пацієнтів, удосконаленню логістики медичних послуг і раціоналізації використання матеріально-технічних ресурсів.

Важливе місце в системі сучасного медичного менеджменту посідає управління якістю. Відповідно до міжнародних підходів, якість медичних послуг повинна оцінюватися з урахуванням їхньої безпечності, ефективності, своєчасності, доступності, справедливості та орієнтованості на потреби пацієнтів [3]. Застосування систем управління якістю передбачає регулярний моніторинг показників діяльності, аналіз ризиків, виявлення організаційних недоліків та впровадження заходів безперервного вдосконалення.

Суттєвим чинником модернізації управлінської діяльності виступає цифровізація системи охорони здоров'я. Використання електронних медичних інформаційних систем, автоматизованого документообігу, електронної звітності та аналітичних платформ створює передумови для підвищення оперативності управлінських рішень, прозорості діяльності та ефективності інформаційного обміну між структурними підрозділами. В Україні важливим елементом цифрової трансформації є електронна система охорони здоров'я, функціонування якої регламентується відповідними нормативно-правовими актами [2].

Водночас цифровізація управлінських процесів потребує належного технічного забезпечення, розвитку цифрових компетентностей персоналу, дотримання вимог захисту персональних даних і забезпечення кібербезпеки. Саме тому впровадження цифрових технологій необхідно розглядати не лише як технічну модернізацію, а як складову комплексного організаційного розвитку медичного закладу.

Окремої уваги заслуговує вдосконалення системи управління персоналом. Ефективність діяльності закладів охорони здоров'я значною мірою залежить від професійної компетентності медичних працівників, їхньої мотивації, задоволеності умовами праці та якості внутрішньоорганізаційних комунікацій. Сучасні підходи до кадрового менеджменту передбачають стратегічне планування кадрових потреб, професійний розвиток працівників, удосконалення систем мотивації, формування сприятливого організаційного клімату та розвиток управлінського лідерства.

Особливого значення управління персоналом набуває в умовах воєнного стану, коли медичні заклади стикаються з кадровими втратами, підвищеним навантаженням на працівників, необхідністю забезпечення безперервності надання медичних послуг і додатковими вимогами до організаційної стійкості. За таких умов керівництво повинно приділяти увагу не лише розподілу функціональних обов'язків, а й підтримці професійної працездатності персоналу, профілактиці професійного вигорання та забезпеченню ефективної командної взаємодії [1].

Важливим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності є запровадження ризик-орієнтованого підходу. Його сутність полягає у своєчасному виявленні, оцінюванні та мінімізації організаційних, фінансових, кадрових, інформаційних і репутаційних ризиків. Для закладів охорони здоров'я України особливо актуальними є ризики, пов'язані з перебоями енергопостачання, пошкодженням інфраструктури, нестачею кадрових ресурсів, порушенням логістичних процесів і зростанням потреб населення в медичній допомозі. Удосконалення управлінської діяльності також потребує формування ефективної системи оцінювання результативності. Доцільно використовувати комплекс показників, що відображають фінансово-економічну стійкість закладу, ефективність використання ресурсів, кадрове забезпечення, доступність медичних послуг, задоволеність пацієнтів та якість організаційних процесів. Важливо, щоб оцінювання здійснювалося систематично, а його результати використовувалися для коригування стратегічних і поточних управлінських рішень [1].

Отже, сучасні управлінські технології виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Їх комплексне застосування сприяє вдосконаленню організаційної структури, раціональному використанню ресурсів, розвитку кадрового потенціалу, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню стійкості медичних закладів в умовах зовнішніх викликів. Перспективними напрямами модернізації управлінської діяльності є розвиток стратегічного та процесного управління, впровадження цифрових технологій, використання систем оцінювання результативності, удосконалення кадрового менеджменту та формування ризик-орієнтованої моделі управління.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Таким чином, підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я потребує переходу до інтегрованої системи управління, яка поєднує стратегічне планування, цифровізацію, управління якістю, розвиток людських ресурсів та постійний моніторинг результативності. Впровадження сучасних управлінських технологій має здійснюватися з урахуванням організаційних, фінансових і кадрових можливостей конкретного медичного закладу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних механізмів оцінювання ефективності управлінської діяльності та обґрунтування організаційних моделей, здатних забезпечити стійке функціонування закладів охорони здоров'я в умовах сучасних суспільних викликів.

References

1. Zakon Ukrainy Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia No. 2168-VIII, 19 zhovtnia 2017 roku [Law of Ukraine On State Financial Guarantees of Healthcare Services for the Population No. 2168-VIII, October 19, 2017]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text [in Ukrainian].
2. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia elektronnoi systemy okhorony zdorovia vid 25 kvitnia 2018 r. No. 411 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the issues of the electronic health insurance system dated April 25, 2018 No. 411]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
3. Delivering Quality Health Services: A Global Imperative for Universal Health Coverage. (n.d.). (2018). *www.who.int.* Retrieved from: https://www.who.int/publications/i/item/9789241513906 [in English].
4. Global Strategy on Digital Health 2020-2025. (n.d.). (2021). *www.who.int.* Retrieved from: https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924 [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.37

Serhii Hololobov
Krystyna Ryzhyk

MODERN MANAGEMENT TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

The current stage of development of Ukraine's healthcare system is characterized by significant transformations in the organizational, economic, and managerial mechanisms governing the operation of healthcare institutions. Reforms in the healthcare financing system, the development of digital technologies, increasing requirements for the quality of healthcare services, and the need to ensure access to medical care under martial law highlight the importance of improving management practices. Under these circumstances, the implementation of modern management technologies aimed at enhancing the operational efficiency of healthcare institutions, ensuring the rational use of resources, and strengthening their organizational resilience becomes particularly important.

Key words: *management technologies, healthcare institutions, healthcare management, strategic management, digitalization of healthcare.*

Відомості про авторів / Information about the authors

Сергій Гололобов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичний факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: s.m.gololobov@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6283-003X.

Serhii Hololobov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: s.m.gololobov@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6283-003X.

Кристина Рижик, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету. E-mail: kr081193@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0006-8357-9821.

Krystyna Ryzhyk, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: kr081193@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0006-8357-9821.

© С. Гололобов, К. Рижик
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.38

Світлана Верба
Олексій Марцоха

ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У тезах досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід застосування антикорупційних інструментів у сфері публічного управління. Розглянуто особливості формування та реалізації державної антикорупційної політики України, охарактеризовано організаційно-правові, інституційні та цифрові механізми запобігання корупції. Проаналізовано практики окремих європейських країн щодо забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади, врегулювання конфлікту інтересів, розвитку доброчесності публічних службовців та громадського контролю. Визначено перспективні напрями адаптації міжнародного досвіду до українських умов з урахуванням сучасних викликів державного управління та євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: *публічне управління, антикорупційна політика, антикорупційні інструменти, запобігання корупції, міжнародний досвід.*

Корупція залишається однією з найбільш складних системних проблем сучасного публічного управління, оскільки негативно впливає на ефективність державних інституцій, економічний розвиток, якість публічних послуг і рівень суспільної довіри до органів влади. В умовах демократичних трансформацій, воєнного стану та європейської інтеграції України особливого значення набуває формування ефективної системи запобігання та протидії корупційним проявам, заснованої на поєднанні нормативно-правових, інституційних, організаційних і цифрових механізмів.

Актуальність дослідження визначається необхідністю вдосконалення вітчизняної антикорупційної політики з урахуванням позитивного досвіду зарубіжних держав. Міжнародна практика свідчить, що ефективність антикорупційних заходів залежить не лише від суворості юридичної відповідальності, а й від якості державного управління, незалежності контрольних інституцій, прозорості адміністративних процедур, належного функціонування механізмів підзвітності та формування культури доброчесності серед публічних службовців.

Метою дослідження є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду застосування антикорупційних інструментів у сфері публічного управління й визначення перспективних напрямів удосконалення механізмів запобігання та протидії корупції в Україні.

У сучасній науковій літературі антикорупційні інструменти розглядаються як сукупність правових, організаційних, управлінських, інформаційних і контрольних засобів, спрямованих на попередження корупційних ризиків, виявлення порушень, забезпечення відповідальності посадових осіб та усунення умов, що сприяють виникненню корупції. Їх застосування має комплексний характер і передбачає взаємодію державних інституцій, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних організацій.

В Україні формування сучасної антикорупційної системи пов'язане з прийняттям Закону України «Про запобігання корупції», який визначив основні правові та організаційні засади функціонування превентивних антикорупційних механізмів [1]. Важливим результатом інституційних реформ стало створення спеціалізованих органів, зокрема Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), Національного антикорупційного бюро України (НАБУ), Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) та Вищого антикорупційного суду (ВАКС).

Кожна із зазначених інституцій виконує окремі функції в системі запобігання та протидії корупції. НАЗК забезпечує реалізацію превентивної антикорупційної політики, здійснює контроль за дотриманням вимог щодо запобігання конфлікту інтересів, перевірку декларацій та інші передбачені законодавством заходи. НАБУ здійснює досудове розслідування визначених законом корупційних кримінальних правопорушень, САП забезпечує процесуальне керівництво й підтримання публічного обвинувачення у відповідних провадженнях, а ВАКС здійснює правосуддя у справах, віднесених до його юрисдикції.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Одним із найбільш важливих превентивних інструментів в Україні є система електронного декларування майнового стану публічних службовців. Її застосування спрямоване на забезпечення прозорості доходів і майнових активів посадових осіб, виявлення потенційних ознак незаконного збагачення, необґрунтованих активів і порушень установлених законодавством обмежень. Водночас ефективність електронного декларування визначається не лише відкритістю інформації, а й належною організацією перевірок, міжвідомчим інформаційним обміном і спроможністю уповноважених органів реагувати на виявлені порушення.

Важливе місце серед вітчизняних антикорупційних інструментів посідає електронна система публічних закупівель Prozorro. Її використання спрямоване на підвищення прозорості закупівельних процедур, розширення конкуренції, забезпечення доступу громадськості до інформації та зменшення можливостей для непрозорого розподілу бюджетних коштів. Разом із тим цифровізація закупівель сама по собі не усуває всіх корупційних ризиків, тому повинна супроводжуватися належним контролем, аудитом та аналізом закупівельної діяльності.

Суттєвого значення набуває застосування ризик-орієнтованого підходу до запобігання корупції. Його сутність полягає у систематичному виявленні, оцінюванні та мінімізації корупційних ризиків у діяльності органів публічної влади. Практична реалізація цього підходу передбачає аналіз управлінських процедур, визначення найбільш уразливих напрямів діяльності, розроблення антикорупційних програм і запровадження механізмів внутрішнього контролю. Нормативне підґрунтя для розвитку зазначених інструментів закладено, зокрема, в Антикорупційній стратегії на 2021-2025 роки [2].

Зарубіжний досвід демонструє різноманітність моделей організації антикорупційної діяльності. Особливий інтерес становить практика Естонії, яка поєднує цифровізацію публічного управління з розвитком інституційної доброчесності та оцінюванням корупційних ризиків. У межах антикорупційної стратегії Естонії на 2013–2020 роки застосовувався галузевий підхід, за якого міністерства відповідали за заходи запобігання корупції у відповідних сферах. Для координації діяльності створювалися спеціалізовані мережі відповідальних посадових осіб. Така модель сприяє врахуванню особливостей корупційних ризиків у різних галузях публічного управління [3].

Важливим напрямом зарубіжної антикорупційної практики є формування системи публічної доброчесності, що передбачає інтеграцію етичних стандартів у повсякденну діяльність органів влади. Відповідно до рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), ефективна антикорупційна політика повинна ґрунтуватися на чіткому розподілі відповідальності, професійному доборі кадрів, розвитку етичного лідерства, відкритості організаційної культури та належному функціонуванні механізмів внутрішнього контролю [3].

Особливого значення в міжнародній практиці набуває захист викривачів корупції. Створення безпечних каналів повідомлення про можливі правопорушення, забезпечення конфіденційності інформації та захист осіб від негативних наслідків повідомлення сприяють своєчасному виявленню порушень. У рекомендаціях ОЕСР наголошується, що результативність таких механізмів залежить від зрозумілості процедур, довіри до відповідальних інституцій та реального забезпечення захисту викривачів [3].

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє визначити спільні тенденції розвитку антикорупційних механізмів. Насамперед простежується поступовий перехід від переважно каральної моделі протидії корупції до комплексної превентивної системи, орієнтованої на усунення причин і передумов корупційних проявів. Важливими складовими такого підходу виступають цифровізація адміністративних процедур, оцінювання корупційних ризиків, прозорість використання публічних ресурсів, професійна етика та участь громадськості в контролі за діяльністю органів влади.

Водночас безпосереднє перенесення зарубіжних моделей у вітчизняну практику не завжди забезпечує очікувану результативність. Адаптація міжнародного досвіду повинна враховувати особливості національного законодавства, інституційну спроможність органів публічної влади, рівень цифрової трансформації, кадрове забезпечення та соціально-економічні умови. Особливої уваги потребує забезпечення реальної незалежності антикорупційних інституцій, належної координації між ними та систематичного оцінювання результатів їхньої діяльності.

На основі узагальнення міжнародних підходів перспективними напрямами вдосконалення антикорупційних інструментів в Україні можна визначити розвиток ризик-орієнтованого управління, посилення внутрішнього контролю, підвищення прозорості кадрових процедур, удосконалення механізмів захисту викривачів, розширення можливостей цифрового моніторингу та формування культури доброчесності серед публічних службовців. Важливим завданням є також запровадження комплексних показників оцінювання результативності антикорупційних заходів, які відображатимуть не лише кількість виявлених правопорушень, а й реальне зниження корупційних ризиків.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Отже, вітчизняний та зарубіжний досвід застосування антикорупційних інструментів засвідчує необхідність комплексного підходу до запобігання та протидії корупційним проявам у сфері публічного управління. Україна сформувала розгалужену систему спеціалізованих антикорупційних інституцій та цифрових інструментів забезпечення прозорості. Водночас подальше підвищення результативності антикорупційної політики потребує посилення превентивних механізмів, удосконалення міжвідомчої взаємодії, розвитку професійної доброчесності та забезпечення дієвого громадського контролю. Використання позитивних міжнародних практик, адаптованих до українських умов, сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та утвердженню принципів відкритості, підзвітності й верховенства права.

References

1. Zakon Ukrainy Pro zapobihannia koruptsii vid 14.10.2014 No. 1700-VII [Law of Ukraine On Prevention of Corruption dated October 14, 2014, No. 1700-VII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021-2025 roky vid 20.06.2022 No. 2322-IX [Law of Ukraine On the Principles of State Anti-Corruption Policy for 2021-2025 dated June 20, 2022, No. 2322-IX]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text [in Ukrainian].
3. OECD Public Integrity Handbook. (n.d.). (2020). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.38

Svitlana Verba
Oleksii Martsokha

DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF ANTI-CORRUPTION TOOLS IN PUBLIC ADMINISTRATION

The theses examines domestic and international experience in the application of anti-corruption tools in public administration. The specific features of the formulation and implementation of Ukraine's state anti-corruption policy are considered, and the organizational, legal, institutional, and digital mechanisms for preventing corruption are characterized. The practices of selected European countries aimed at ensuring transparency in the activities of public authorities, managing conflicts of interest, promoting integrity among public servants, and strengthening public oversight are analyzed. Promising directions for adapting international experience to the Ukrainian context are identified, taking into account contemporary challenges in public administration and European integration processes.

Key words: *public administration, anti-corruption policy, anti-corruption tools, corruption prevention, international experience.*

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.

Олексій Марцоха, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: amarcoha@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0009-0978-9072.

Oleksii Martsokha, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: amarcoha@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0009-0978-9072.

© С. Верба, О. Марцоха
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.39

Вікторія Андріяш
Валентина Каплій

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

У тезах досліджено зарубіжний досвід формування та реалізації державної політики забезпечення національної стійкості. Розглянуто основні підходи до розвитку національних систем стійкості у Фінляндії, Швеції, Естонії та Великій Британії. Визначено особливості організаційно-управлінських механізмів забезпечення готовності держави до кризових ситуацій, захисту критичної інфраструктури, міжвідомчої взаємодії та залучення громадянського суспільства. Обґрунтовано можливості адаптації позитивного міжнародного досвіду до умов України з урахуванням воєнних загроз і необхідності повоєнного відновлення.

Ключові слова: *національна стійкість, державна політика, зарубіжний досвід, кризове управління, національна безпека.*

Сучасні глобальні виклики, пов'язані зі збройними конфліктами, гібридними загрозами, кібернетичними атаками, економічною нестабільністю, природними катастрофами та порушенням функціонування критичної інфраструктури, зумовлюють необхідність удосконалення державної політики забезпечення національної стійкості. Особливого значення ця проблема набуває для України, яка в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації змушена одночасно забезпечувати обороноздатність, безперервність державного управління, функціонування економіки, життєдіяльність населення та відновлення пошкодженої інфраструктури.

Актуальність дослідження зарубіжного досвіду визначається необхідністю пошуку ефективних організаційно-управлінських механізмів, здатних забезпечити своєчасне виявлення загроз, підготовку до кризових ситуацій, оперативне реагування на них та відновлення функціонування державних і суспільних інституцій. Досвід європейських країн свідчить, що національна стійкість формується не лише завдяки розвитку оборонного потенціалу, а й через удосконалення системи публічного управління, зміцнення інституційної спроможності, налагодження партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Метою дослідження є узагальнення зарубіжного досвіду формування та реалізації державної політики забезпечення національної стійкості й визначення перспективних напрямів його використання для вдосконалення відповідних механізмів публічного управління в Україні.

Національна стійкість розглядається як здатність держави та суспільства протистояти загрозам, адаптуватися до змін, підтримувати виконання основних функцій під час кризових ситуацій і відновлювати нормальну життєдіяльність після їх подолання. Важливою особливістю сучасних підходів є перехід від переважно реактивної моделі кризового управління до превентивної системи, орієнтованої на прогнозування ризиків, формування резервних можливостей, забезпечення безперервності управлінських процесів та розвиток адаптаційного потенціалу суспільства [1].

У міжнародній практиці сформувалися різні моделі забезпечення національної стійкості, які відрізняються організаційною структурою, механізмами координації, ступенем централізації управління та характером взаємодії державних і недержавних суб'єктів. Водночас їх об'єднує розуміння того, що ефективна протидія комплексним загрозам потребує залучення всіх рівнів публічного управління, приватного сектору та населення.

Одним із найбільш показових прикладів є досвід Фінляндії, де забезпечення національної стійкості ґрунтується на концепції комплексної безпеки (Comprehensive Security). Її сутність полягає в організації взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, громадських організацій та громадян для підтримання життєво важливих функцій суспільства. Відповідно до Стратегії безпеки суспільства Фінляндії 2017 року, основними напрямами забезпечення стійкості визначено безперервність державного управління, міжнародну діяльність, обороноздатність, внутрішню безпеку, функціонування економіки та інфраструктури, життєзабезпечення населення і психологічну стійкість суспільства [1].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Особливістю фінської моделі є системна міжсекторальна співпраця та чіткий розподіл відповідальності між учасниками забезпечення безпеки. Значну увагу приділено стратегічному плануванню, підготовці до надзвичайних ситуацій, формуванню матеріальних резервів, організації навчань і розвитку готовності населення до кризових ситуацій. Такий підхід дозволяє інтегрувати питання національної стійкості в повсякденну діяльність органів публічної влади, а не розглядати їх виключно як завдання спеціалізованих безпекових структур.

Важливим для України є досвід Швеції, яка розвиває систему тотальної оборони (Total Defence), що поєднує військову та цивільну складові забезпечення безпеки держави. Шведська модель передбачає підготовку органів влади, підприємств, громадських організацій і населення до функціонування в умовах надзвичайних ситуацій, серйозних суспільних порушень та підвищеної оборонної готовності. Особлива увага приділяється захисту критично важливих послуг, безперервності постачання продовольства, води, енергії, функціонуванню транспорту, зв'язку та медичної системи [2].

Важливим елементом шведської практики є розвиток культури індивідуальної та колективної готовності до криз. Держава забезпечує інформування населення про можливі загрози, правила поведінки в надзвичайних ситуаціях і способи підготовки домогосподарств до тимчасових порушень функціонування систем життєзабезпечення. Таким чином, громадяни розглядаються не лише як отримувачі державної допомоги, а й як активні учасники забезпечення суспільної стійкості.

Значний інтерес становить досвід Естонії, державна політика якої ґрунтується на принципах комплексної національної оборони та інтеграції військових і невійськових механізмів забезпечення безпеки. Естонська модель передбачає залучення до забезпечення національної стійкості всіх державних інституцій, приватного сектору та громадянського суспільства. Особлива увага приділяється координації діяльності органів публічної влади, підтриманню безперервності державного управління, кібербезпеці та готовності населення до кризових ситуацій [3].

Важливою особливістю естонського підходу є інтеграція питань національної безпеки в систему стратегічного державного планування. Національна концепція безпеки Естонії, оновлена у 2026 році, визначає загальні засади та напрями державної політики безпеки. Практичне значення такого підходу полягає в узгодженні діяльності органів влади, розподілі

Досвід Великої Британії характеризується розвитком системного підходу до управління ризиками та підвищення готовності державних інституцій до кризових ситуацій. У 2022 році урядом було представлено The UK Government Resilience Framework, який визначив стратегічні напрями зміцнення національної стійкості. Документ передбачає вдосконалення оцінювання ризиків, розвиток системи запобігання кризам, підвищення готовності органів влади, розширення партнерства з бізнесом і громадянським суспільством та посилення відповідальності суб'єктів управління за забезпечення стійкості [4].

Особливістю британської моделі є орієнтація на доказове управління, використання результатів оцінювання ризиків і розвиток механізмів взаємодії між центральними органами влади, місцевими адміністраціями, службами реагування та недержавними організаціями. Значна увага приділяється не лише реагуванню на надзвичайні ситуації, а й попередньому плануванню, підготовці управлінських кадрів, проведенню навчань і формуванню організаційної культури готовності до криз.

Важливе місце в міжнародній практиці забезпечення національної стійкості посідає діяльність Організації Північноатлантичного договору. Відповідно до підходів НАТО, стійкість держави є складовою колективної безпеки та передбачає здатність підтримувати функціонування основних державних і суспільних систем за умов кризових ситуацій. У вересні 2026 року НАТО оприлюднило оновлені базові вимоги до національної стійкості, що охоплюють безперервність державного управління, енергетичну безпеку, управління переміщенням населення, забезпечення продовольством і водою, стійкість системи охорони здоров'я, цивільних комунікацій та транспорту [5].

Зазначені вимоги формують орієнтири для розвитку державної політики забезпечення стійкості та сприяють узгодженню національних систем кризового управління. Особливого значення набувають міжвідомча координація, систематичне оцінювання ризиків, проведення спільних навчань, забезпечення резервних потужностей та взаємодія цивільного і військового секторів. Важливо, що відповідальність за національну стійкість покладається передусім на державу, тоді як міжнародна співпраця створює додаткові можливості для зміцнення її спроможностей.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду дозволяє визначити спільні риси державної політики забезпечення національної стійкості. Насамперед це комплексний характер управлінських механізмів, орієнтація на попередження ризиків, розвиток міжвідомчої взаємодії, забезпечення безперервності функціонування критичної інфраструктури та залучення громадянського суспільства до процесів кризового управління. Водночас кожна держава формує власну модель з урахуванням безпекового середовища, особливостей

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

адміністративно-територіального устрою, економічних можливостей та історичного досвіду.

Для України особливу практичну цінність становить фінський досвід комплексної безпеки, який може бути використаний для розвитку міжсекторальної взаємодії та інтеграції питань стійкості в діяльність органів публічного управління. Шведська модель є перспективною щодо вдосконалення системи цивільної готовності та залучення населення до забезпечення безпеки. Естонський досвід може сприяти розвитку інтегрованого управління безпековими ризиками та кіберстійкості, тоді як британські підходи є корисними для вдосконалення стратегічного планування, оцінювання ризиків і підвищення інституційної спроможності органів влади [4].

Адаптація міжнародного досвіду до українських умов потребує врахування особливостей воєнного стану, масштабів руйнування критичної інфраструктури, необхідності забезпечення безперервності публічних послуг і потреб повоєнного відновлення. Пріоритетними напрямами вдосконалення державної політики мають стати розвиток єдиних підходів до оцінювання загроз, удосконалення міжвідомчої координації, посилення спроможності територіальних громад до кризового реагування, формування резервних систем життєзабезпечення та впровадження сучасних інструментів моніторингу національної стійкості.

Отже, зарубіжний досвід формування та реалізації державної політики забезпечення національної стійкості свідчить про необхідність переходу від фрагментарного реагування на окремі загрози до комплексної системи управління ризиками та кризовими ситуаціями. Практика Фінляндії, Швеції, Естонії та Великої Британії демонструє важливість стратегічного планування, міжвідомчої взаємодії, інституційної спроможності та залучення суспільства до забезпечення безпеки. Для України використання позитивних міжнародних практик створює передумови для вдосконалення організаційно-управлінських механізмів національної стійкості, підвищення ефективності державного управління та забезпечення готовності держави й суспільства до сучасних воєнних і повоєнних викликів.

References

1. Security Strategy for Society. Government Resolution. (n.d.). (2017). *turvallisuuskomitea.fi*. Retrieved from: https://turvallisuuskomitea.fi/en/ [in English].
2. In Case of Crisis or War. Sweden: Swedish Civil Defence and Resilience Agency. (n.d.). (2024). *www.mcf.se*. Retrieved from: https://www.mcf.se/en/advice-for-individuals/the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/download-and-order-the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/ [in English].
3. National Security Concept of Estonia. Estonia. (n.d.). (2026). *www.riigikantselei.ee.* Retrieved from: https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/organisation-and-planning-work-government/national [in English].
4. The UK Government Resilience Framework. (n.d.). (2022). *www.gov.uk*. Retrieved from: https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework [in English].
5. 2026 Resilience Baseline Requirements. (n.d.). (2026). *www.nato.int*. URL: https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2026/09/15/2026-resilience-baseline-requirements [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.39

Viktoriia Andriiash
Valentyna Kaplii

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON ENSURING NATIONAL RESILIENCE

The theses examines international experience in the formulation and implementation of state policy aimed at ensuring national resilience. The main approaches to the development of national resilience systems in Finland, Sweden, Estonia, and the United Kingdom are analyzed. The specific features of organizational and managerial mechanisms for ensuring national preparedness for crisis situations, protecting critical infrastructure, promoting interagency cooperation, and engaging civil society are identified. The possibilities of adapting successful international practices to the Ukrainian context are substantiated, taking into account military threats and the need for post-war recovery.

Key words*: national resilience, state policy, international experience, crisis management, national security.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Відомості про авторів / Information about the authors

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

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

Валентина Каплій, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: kapliy.valentina@meta.ua, orcid: https://orcid.org/ 0009-0009-1370-6073.

Valentyna Kaplii, Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education at the Department of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: kapliy.valentina@meta.ua, orcid: https://orcid.org/ 0009-0009-1370-6073.

© В. Андріяш, В. Каплій
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.40

Костянтин Терентьєв

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ

Розглянуто забезпечення безперервності послуг з управління побутовими відходами в умовах воєнних загроз як завдання публічного управління. На основі аналізу законодавства та наукових досліджень запропоновано узгоджувати нормативно-правовий, координаційний, фінансово-ресурсний та інформаційно-аналітичний механізми через місцевий порядок забезпечення безперервності послуги. Для кожного механізму запропоновано управлінське рішення та спосіб оцінювання його виконання. Обґрунтовано доцільність обліку своєчасно виконаних операцій зі збирання відходів, тривалості відновлення послуги та затримок у прийнятті рішень. Підхід має концептуальний характер і потребує перевірки на даних комунальних підприємств.

Ключові слова: *публічне управління, критична інфраструктура, побутові відходи, стійкість, безперервність послуг, територіальна громада, воєнні загрози.*

Переривання збирання та перевезення побутових відходів швидко стає проблемою для всієї громади. Накопичення відходів погіршує санітарний стан житлових територій, а відновлення послуги потребує узгоджених дій перевізника, органу місцевого самоврядування й інших учасників системи. В умовах воєнних загроз виконання звичного графіка може залежати від доступності доріг, наявності електропостачання, пального та безпеки для персоналу. Тому спроможність підприємства виконати виробниче завдання доцільно розглядати разом зі спроможністю публічної влади своєчасно організувати необхідну підтримку.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні способу узгодження механізмів публічного управління стійкістю критичної інфраструктури у сфері управління побутовими відходами на місцевому рівні, через аналіз нормативних документів і наукових праць, зіставлення управлінських підходів та розгляд умовної ситуації порушення послуги. За результатами дослідження запропоновано розмежування управлінських рішень і показників оцінювання між учасниками процесу забезпечення безперервності послуги.

А. Новіковас та А. Станкявічюс на досвіді Литви пов’язують управління муніципальними відходами з екологічною та економічною безпекою, звертаючи увагу на взаємозалежність інфраструктурних систем і суперечності правового визначення їхнього статусу [1]. Для українських громад продуктивним є сам підхід до послуги як до частини системи життєзабезпечення.

У дослідженні Я. Страхніцького стійкість критичної інфраструктури розглядається у зв’язку з координацією учасників, розподілом відповідальності та перевіркою готовності до кризових ситуацій [2]. К. Мануілова, Н. Колісніченко та С. Попов показують значення фінансової спроможності громад для розвитку систем управління відходами в умовах війни [3]. Це зумовлює необхідність визначити, які управлінські рішення на місцевому рівні дають змогу зберегти належний рівень послуги за умов обмеженості ресурсів оператора.

Правову основу такого розгляду становлять закони України «Про управління відходами» та «Про критичну інфраструктуру». Перший визначає організацію управління відходами й передбачає узгодження місцевих планів із регіональними [4]. Другий пов’язує безпеку критичної інфраструктури з безперервністю її роботи та відновлюваністю, встановлює засади взаємодії учасників і процедури ідентифікації та категоризації об’єктів [5]. Суспільна важливість послуги є підставою досліджувати її стійкість, а юридичне віднесення конкретного об’єкта до критичної інфраструктури потребує передбачених законом процедур. Підприємство, що управляє таким об’єктом, виступає оператором об’єкта критичної інфраструктури.

У цьому дослідженні стійкість розглядається як здатність системи управління побутовими відходами завчасно підготуватися до можливих порушень, забезпечувати надання послуги під час кризових ситуацій і відновлювати її роботу після зниження рівня загрози. Основна увага приділяється взаємодії органу місцевого самоврядування та оператора. Дослідження охоплює регулярне збирання та перевезення побутових відходів, а також їх передачу на оброблення. Відходи, що утворюються внаслідок руйнувань, не розглядаються, оскільки їх збирання та управління ними потребують окремого підходу.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Вихідним управлінським рішенням пропонується визначати мінімально прийнятний рівень обслуговування для кризової ситуації. Його зміст мають погоджувати орган місцевого самоврядування та виконавець послуги з урахуванням санітарних вимог, безпеки працівників і доступності територій. Доцільно заздалегідь установити черговість обслуговування, допустимі інтервали затримки та умови залучення додаткових ресурсів. Встановлювати однаковий показник для всіх громад недоцільно, оскільки вони відрізняються щільністю забудови, кількістю утворених відходів і рівнем загроз. Визначений рівень послуги має слугувати орієнтиром для планування дій у разі порушень, водночас не звільняючи від дотримання обов'язкових вимог до якості послуги.

Для реалізації цього рішення пропонується місцевий порядок забезпечення безперервності послуги, узгоджений із чинними планувальними документами громади. У ньому слід визначити, хто фіксує порушення, хто приймає рішення про підтримку оператора, які ресурси можна залучити та за якими ознаками робота вважається відновленою. Підприємство забезпечує оперативне планування і повідомляє про обмеження. Відповідний виконавчий орган громади організовує погоджену взаємодію; рішення, що виходять за його компетенцію, приймає уповноважений суб'єкт. За потреби залучаються місцеві органи виконавчої влади та інші учасники системи захисту критичної інфраструктури в межах своїх повноважень.

Зв'язок між механізмом, публічно-управлінським рішенням і перевіркою виконання подано в таблиці 1. Йдеться про запропоновану схему для місцевого застосування, а наведені показники є інструментами майбутнього оцінювання.

Таблиця 1.

Узгодження механізмів забезпечення безперервності послуги

Механізм	Запропоноване управлінське рішення	Що перевіряти
Нормативно-правовий	Закріпити рівень обслуговування, компетенції та умови переходу до погоджених кризових дій.	Чи визначено відповідального за кожне рішення; чи встановлено критерії залучення підтримки.
Організаційно-координаційний	Узгодити повідомлення про порушення, порядок запиту допомоги та взаємодію з іншими операторами.	Час від повідомлення про порушення до рішення уповноваженого суб'єкта.
Фінансово-ресурсний	Передбачити джерела покриття витрат на готовність і відновлення та законні процедури залучення ресурсів.	Час від рішення про підтримку до фактичного отримання потрібного ресурсу.
Інформаційно-аналітичний	Установити єдиний облік переривань, виконання графіка та відновлення обслуговування.	Частка завдань зі збирання, виконаних вчасно; тривалість відновлення погодженого рівня послуги.

Джерело: сформовано автором

Фінансове забезпечення потребує окремого розмежування витрат на поточне надання послуги та витрат на підтримання готовності. Останні можуть виникати ще до порушення, зокрема через навчання персоналу, підготовку резервних домовленостей або підтримання справності техніки. Пропонується обґрунтовувати такі витрати через конкретний сценарій і очікуваний внесок у безперервність. Для кожного заходу має бути визначено можливе джерело фінансування та порядок його використання в межах чинних бюджетних і договірних процедур. Домовленість про взаємодопомогу також повинна враховувати, що сусідня громада може одночасно зазнати тієї самої загрози.

Оцінювання варто будувати на зіставних первинних записах. Частку вчасно виконаних завдань зі збирання пропонується визначати як відношення кількості обслуговувань визначених точок, здійснених у погоджений строк, до кількості обслуговувань, передбачених графіком за той самий період. Графік фіксується до початку періоду; його вимушені зміни та причини обліковуються окремо. Це дає змогу побачити погіршення послуги, яке було б приховане простим скороченням плану. Разом із загальним показником слід показувати території з найдовшими затримками, щоб середнє значення не приховувало нерівномірності обслуговування.

Тривалість відновлення пропонується вимірювати від зафіксованого порушення до досягнення заздалегідь визначеного рівня послуги протягом погодженого контрольного періоду. Окремий рейс ще не підтверджує відновлення всього обслуговування. Показники затримки управлінського рішення та фактичного надання ресурсу дозволяють з'ясувати, на якому етапі виникла проблема. Їх доцільно аналізувати окремо, без зведення в інтегральний індекс із необґрунтованими вагами. Для порівняння періодів необхідно враховувати зміни чисельності споживачів, доступності територій та умов безпеки.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

Розглянемо умовну ситуацію тимчасової недоступності частини техніки. Підприємство оцінює, чи зможе виконати погоджений обсяг робіт шляхом перерозподілу власних ресурсів. Якщо очікується перевищення встановленої тривалості затримки, воно повідомляє відповідальний виконавчий орган громади та подає обґрунтований запит на підтримку. Уповноважений суб'єкт обирає доступний спосіб допомоги відповідно до завчасно погоджених процедур. Мешканці отримують інформацію про зміни графіка й очікуваний час відновлення. Після завершення порушення аналізуються його тривалість і затримки рішень, а порядок реагування уточнюється. Цей приклад ілюструє запропонований механізм і не описує зафіксовану подію на конкретному підприємстві.

Для подальшої перевірки запропонованого підходу можна використати досвід комунального підприємства «Обрій-ДКП» Миколаївської міської ради. Для цього варто проаналізувати диспетчерські записи, виконання графіків вивезення відходів, а також документи, що відображають прийняті управлінські рішення та надану ресурсну підтримку. Порівнюючи роботу підприємства до і після запровадження узгодженого порядку дій, необхідно враховувати й інші чинники, які могли вплинути на результати. Тому скорочення часу відновлення послуги саме по собі ще не означає, що це стало наслідком управлінських змін. Щоб з'ясувати, наскільки запропонований підхід можна застосовувати в інших громадах, потрібно також вивчити досвід інших підприємств. Результати дослідження слід оприлюднювати в узагальненому вигляді, не розголошуючи інформацію з обмеженим доступом.

Отже, практичний зміст публічного управління стійкістю в досліджуваній сфері полягає в узгодженні рівня послуги, повноважень і доступних ресурсів до виникнення порушення. Запропонований підхід пов'язує чотири управлінські механізми з конкретними рішеннями та способом перевірки їх виконання. Це створює основу для аналізу того, як місцева політика впливає на безперервність обслуговування населення.

References

1. Novikovas, A., & Stankevičius, A. (2018). Municipal waste, as critical infrastructure, management: Case of Lithuania. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 8(2), (pp. 257-265). DOI: https://doi.org/10.9770/jssi.2018.8.2(12) [in English].
2. Strakhnitskyi, Ya. (2024). Instytutsiini peretvorennia u napriamku pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoi polityky zakhystu krytychnoi infrastruktury [Institutional transformations aimed at enhancing the effectiveness of state policy for the protection of critical infrastructure]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 23, (pp. 28-51). DOI: https://doi.org/10.34132/pard2024.23.02 [in Ukrainian].
3. Manuilova, K., Kolisnichenko, N., & Popov, S. Upravlinnia vidkhodamy yak stratehichnyi mekhanizm staloho rozvytku mistsevykh terytorii [Waste management as a strategic mechanism for the sustainable development of local territories]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 9(63), (pp. 329-339). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-329-339 [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy Pro upravlinnia vidkhodamy vid 20.06.2022 No. 2320-IX [Law of Ukraine On Waste Management dated June 20, 2022, No. 2320-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy Pro krytychnu infrastrukturu vid 16.11.2021 No. 1882-IX [Law of Ukraine On Critical Infrastructure dated November 16, 2021, No. 1882-IX]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.40

Kostiantyn Terentiev

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABILITY OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN THE FIELD OF HOUSEHOLD WASTE MANAGEMENT

Ensuring the continuity of household waste management services in conditions of war threats is considered as a task of public management. Based on the analysis of legislation and scientific research, it is proposed to coordinate regulatory, coordination, financial-resource, and information-analytical mechanisms through the local procedure for ensuring service continuity. For each mechanism, a management solution and a method of evaluating its implementation are proposed. The expediency of accounting for timely waste collection operations, duration of service restoration, and delays in decision-making is substantiated. The approach is conceptual in nature and needs to be verified on the data of utility companies.

Key words: *public administration, critical infrastructure, household waste, sustainability, continuity of services, territorial community, military threats.*

Відомості про автора / Information about the author

Костянтин Терентьєв, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: kp.obriy.dkp@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0006-1872-0729.

Kostiantyn Terentiev, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: kp.obriy.dkp@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0006-1872-0729.

© К. Терентьєв
Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.41

Світлана Лізаковська

ОХОРОНА ДЕРЖАВНИХ КОРДОНІВ – ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА

Сучасні загрози та нові виклики на міжнародній арені вимагають від первинних суб'єктів міжнародного права – держав, а також міжнародних організацій – не тільки правової охорони територіальної цілісності країни, а й гарантування фізичної охорони кордонів (будування відповідних конструкцій, перешкод, додатковий контроль морських та повітряних кордонів). Європейська практика в даному контексті урегульована відповідними нормативно-правовими актами, а зовнішні кордони контролюються такою інституцією, як Європейське агентство прикордонної та берегової охорони.

Ключові слова: *кордон, територія, держава.*

Сутність державного кордону полягає в тому, що він визначає межі територіального суверенітету держави – унеможливлюючи здійснення влади або застосування норм права іншого суверенного суб’єкта на цій території, – а також відокремлює територію однієї країни від території інших держав або від просторів, що не перебувають під суверенітетом жодної держави.

Згідно з міжнародним правом, кордони встановлюються або змінюються на підставі договорів чи угод, укладених безпосередньо зацікавленими державами. Сучасне міжнародне право не визнає територіальних змін, що стали наслідком актів військової агресії.

У міру розвитку матеріальної цивілізації та виникнення державних структур прикордонні зони поступово звужувалися й перетворювалися на кордонні лінії; це, в свою чергу, створило тенденцію до створення штучного захисту кордонів там, де природа такого захисту не надавала.

Відповідно до Конвенції про права та обов'язки держав від 1933 р. (підписана в м. Монтевідео), держава як суб’єкт міжнародного права повинна мати такі ознаки:

- постійне населення,
- суверенна влада,
- визначена територія, відокремлена від інших кордоном,
- здатність вступати в міжнародні відносини [1].

Тобто територія країни є невід’ємним елементом існування держави, а охорона її кордонів є одним із ключових її завдань. Державний кордон тією чи іншою мірою слугує бар’єром, що обмежує потік фінансових ресурсів і товарів, міграцію людей та культурний вплив.

Щодо європейської практики, необхідно звернути увагу на Конвенцію про застосування Шенгенської угоди від 14 червня 1985 року між урядами держав Економічного союзу Бенілюксу, Федеративної Республіки Німеччина та Французької Республіки [3] про поступове скасування перевірок на спільних кордонах. У статті 2 вказується, що внутрішні кордони можна перетинати в будь-якому місці без проведення перевірок осіб, а згідно зі статтею 3 – зовнішні кордони можна перетинати лише в дозволених пунктах пропуску та у встановлені години роботи. Виконавчий комітет ухвалює більш детальні положення, визначає винятки, а також встановлює правила щодо місцевого прикордонного руху.

Процес диджиталізації та додаткове забезпечення кордонів країн ЄС вплинули на те, щоб впровадити нову систему – Шенгенську інформаційну систему (далі - SIS), яка була створена в 1995 році після скасування перевірок на внутрішніх кордонах у межах Європейського Союзу [5]. Це масштабна база даних, яка сприяє проведенню перевірок на зовнішніх кордонах, а також співпраці між правоохоронними органами країн – учасниць Шенгенської угоди. Це найбільш широко використовувана в Європі система обміну інформацією для цілей безпеки та управління кордонами. З 1995 року SIS допомагає підтримувати безпеку в Європі, попри відсутність перевірок на внутрішніх кордонах.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

У 2013 році було запроваджено друге покоління системи (SIS II), яке запропонувало нові можливості, зокрема додавання до записів відбитків пальців і фотографій. SIS містить лише інформацію стосовно осіб або предмети, які належать до однієї з таких категорій запису:

– рішення про повернення: записи стосовно громадян третіх країн, щодо яких країни Шенгенської зони винесли рішення про повернення;
– відмова у в'їзді або перебуванні: записи стосовно громадян третіх країн, які не мають дозволу на в'їзд до Шенгенської зони або перебування в ній;
– інформація щодо осіб, які розшукуються;
– дані про осіб, які зникли безвісти;
– інформація про дітей, щодо яких існує ризик викрадення власними батьками, родичами або законними опікунами;
– дані про вразливі категорії осіб, що знаходяться в небезпеці і яким необхідно перешкодити виїхати в подорож;
– записи щодо осіб, присутність яких необхідна для цілей судового провадження;
– записи про невстановлених осіб, які розшукуються;
– предмети, що підлягають вилученню або використанню як докази в кримінальному провадженні [5].

Доступ до бази даних вищезгаданих записів дозволяє скоординувати роботу відповідних органів та пришвидшити процес обміну інформацією між країнами-учасницями Шенгенської угоди.

Доцільно підкреслити, що безвізовий режим між країнами Шенгенської зони та Україною було запроваджено 11 червня 2017 року. З того часу громадяни України отримали можливість подорожувати без віз до країн ЄС (за винятком Великої Британії та Ірландії), а також до Ісландії, Ліхтенштейну, Норвегії та Швейцарії.

У Договорі про Європейський Союз від 13 грудня 2007 року (консолідована версія) вказується, що Союз забезпечує своїм громадянам простір свободи, безпеки та правосуддя без внутрішніх кордонів, у якому гарантується вільний рух осіб у поєднанні з відповідними заходами щодо контролю на зовнішніх кордонах, надання притулку, імміграції, а також запобігання злочинності та боротьби з нею (стаття 3. 2.) [4].

Щодо гарантування безпеки та охорони кордонів Європейського Союзу, то в цьому контексті варто підкреслити значення Європейського агентства прикордонної та берегової охорони — FRONTEX [2], основна функція якого полягає в підтримці країн ЄС та Шенгенської зони в управлінні зовнішніми кордонами ЄС і боротьбі з транскордонною злочинністю.

FRONTEX діє як центр передового досвіду в галузі операцій із прикордонного контролю на зовнішніх кордонах ЄС, здійснюючи обмін розвідувальною інформацією та експертними знаннями з усіма країнами ЄС, а також із сусідніми державами, що не входять до ЄС, але стикаються з проблемами міграції та транскордонної злочинності [2].

Підсумовуючи, необхідно звернути увагу на можливі наслідки порушень кордону країн, які можна поділити на короткострокові: блокування територій (наприклад, портів), окупація, правова та соціальна дестабілізація; довгострокові: загроза суверенітету, відокремлення території, втрата легітимності влади (суспільної підтримки).

References

1. Convention in Rights and Duties of States. (n.d.). (1933). *www.oas.org*. Retrieved from: https://www.oas.org/juridico/english/treaties/a-40.html [in English].
2. European Border and Coast Guard Agency (Frontex). (n.d.). *european-union.europa.eu.* Retrieved from: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/frontex_en [in English].
3. Konwencja wykonawcza do układu Schengen z dnia 14 czerwca 1985 r. między Rządami Państw Unii Gospodarczej Beneluxu, Republiki Federalnej Niemiec oraz Republiki Francuskiej w sprawie stopniowego znoszenia kontroli na wspólnych granicach. (n.d.). *sip.lex.pl.* Retrieved from: https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/konwencja-wykonawcza-do-ukladu-schengen-z-dnia-14-czerwca-1985-r-miedzy-67427752 [in Polish].
4. Traktat o Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana). *eur-lex.europa.eu.* Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0018.01/DOC_2&format=PDF [in Polish].
5. Schengen Information System. (n.d.). *home-affairs.ec.europa.eu*. Retrieved from: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/schengen/schengen-information-system_en [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 4(2) 2026
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2026.04.13.41

Svitlana Lizakowska

STATE BORDER PROTECTION: A EUROPEAN PRACTICE

Modern threats and new challenges in the international arena require the primary subjects of international law — states, as well as international organizations – to ensure not only the legal protection of a country's territorial integrity but also the physical security of its borders (through the construction of relevant structures and barriers, and enhanced control of maritime and air borders). In this context, European practice is regulated by relevant legal acts, while external borders are controlled by an institution known as the European Border and Coast Guard Agency.

Key words: *border, territory, state.*

Відомості про автора / Information about the author

Світлана Лізаковська, доктор наук з державного управління, професор, професор Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте в м. Гдиня, Республіка Польща. E-mail: s.lizakowska1@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-1524-2673.

Svitlana Lizakowska, Doctor of Public Administration, Professor, Professor at the Heroes of Westerplatte Naval Academy in Gdynia, Republic of Poland. E-mail: s.lizakowska1@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-1524-2673.

© С. Лізаковська

Стаття отримана редакцією 05.10.2026.

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Наукове видання

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK

Матеріали XXIX Всеукраїнської щорічно науково-практичної конференції «МОГИЛЯНСЬКІ ЧИТАННЯ – 2026: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти»

№ 4(2), 2026

СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Адреса оргкомітету:
м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, 54003
Тел.: +380 (512) 50-03-32, +380 (512) 76-55-81, факс: 50–00–69, 50–03–33,
E-mail: avi@chmnu.edu.ua, rector@chmnu.edu.ua

Редактор: *А. Гаркуша.*
Комп'ютерна верстка, дизайн: *Д. Кінаш*
Друк: *С. Волинець*.
Фальцювально-палітурні роботи: *О. Мішалкіна.*

Підп. до друку 10.11.2026.
Формат 60x84 1/8. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк.10,58. Обл.-вид. арк. 16,81. Зам. № 7411

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: +380 (512) 50-03-32, +380 (512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.