КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ: УРЯДУВАННЯ МАЙБУТНЬОГО

Матеріали щорічної Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 18 квітня 2025 р.)

За загальною редакцією
Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук

Київ
2025

УДК 351/354:327:316.4]»2025»(06)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 15 від 7 травня 2025 р.)

Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали щоріч. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18 квіт. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2025. 338 с.

У матеріалах щорічної Міжнародної науково-практичної конференції висвітлено результати наукових досліджень із актуальних питань, що охоплюють напрями: державне управління у час війни і повоєнної відбудови: новий досвід, нові підходи; публічне управління в умовах кризових ситуацій: теорія та практика; безпековий вимір формування нового світового порядку; сучасний парламентаризм: національні і глобальні виклики; Крим у парадигмі Української держави: сучасні реалії та перспективи; євроінтеграційна політика в умовах глобалізаційних викликів: трансформація урядування та адаптація до європейських стандартів.

Видання розраховане на наукових, науково-педагогічних працівників, теоретиків і практиків публічного управління та адміністрування, громадських діячів та інших заінтересованих осіб.

УДК 351/354:327:316.4]»2025»(06)

Матеріали щорічної Міжнародної науково-практичної конференції подаються в авторській редакції, мовою оригіналу. Відповідальність за фактичні помилки, достовірність і точність інформації, автентичність цитат, плагіат, правильність фактів та посилань несуть автори.

© Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У ЧАС ВІЙНИ І ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: НОВИЙ ДОСВІД, НОВІ ПІДХОДИ

Гліб АЛЕКСІН
КОНЦЕПЦІЯ GOOG GOVERNANCE В (ПО-)ВОЄННІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ 9

Роман АЛІЄВ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ 12

Сергій АНДРЕЄВ
МЕТОДОЛОГІЯ ГАЛУЗІ НАУКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КОМПОНЕНТА МАГІСТЕРСЬКИХ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ПРОГРАМ З ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ 15

Мар'яна БІРЮК
ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 17

Ольга БОБРИК
ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУРИ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК 20

Ірина БОВСУНІВСЬКА
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ, ДОСВІД, ІННОВАЦІЇ 23

Оксана БОЙКО
ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У ЧАС ВІЙНИ 25

Геннадій БОНДАРЕНКО
ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДЗВІТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ПЕРЕД ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ 27

Андрій БУЄВИЧ
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ДЕМОБІЛІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ 29

Ірина БУРКОВСЬКА
СТРАТЕГІЧНЕ КОНСТРУЮВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ В ПАРАДИГМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 32

Анастасія ГАЛАДЖІЙ
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ 35

Тетяна ГОРДІЄНКО
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ 38

Андрій КОЗЛЕНКО
ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ 40

Анна КОМІСАРЕНКО
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ 43

Олександр КОРНІЄНКО
ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ 45

Олег КОСТЮЧЕНКО
АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД 47

Олег КУНІЦИН
ЕЛЕКТРОННЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ 49

Сергій ЛУКІН, Антон МЕЛЯКОВ
ОСВІТНІ ПОТРЕБИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 51

Юліана МАКАРЧУК
СТІЙКІСТЬ, РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 53

Богдан МАЛЕНКО
РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ: ШЛЯХ ДО ЗМЕНШЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ 55

Аліна МАРУСЕНКО
ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬНО-ВЛАДНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ 57

Армен НАЗАРЯН
РАДИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ 59

Igor TKACHENKO
POST-WAR ELECTIONS AS A FACTOR FOR ADAPTATION OF PUBLIC ADMINISTRATION TO GLOBALIZATION CHALLENGES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EU INTEGRATION 61

Тетяна ЧОВГАНЮК
ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ З МЕТОЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ 64
Ганна ЯЩЕНКО
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕІНТЕГРОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ: ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ГЛОБАЛЬНИХ ВИМІРАХ.....66

СЕКЦІЯ 2. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Silvia DULSCHI
THE ROLE OF PUBLIC POLICIES OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN PROMOTING THE NATIONAL INTEREST AND IN RESOLVING THE TRANSNISTRIAN CONFLICT 68
Lucian VULPOIU
THE ROLE OF LOCAL PARTNERSHIPS IN SUPPORTING SOCIALLY DISENGAGED YOUTH: A ROMANIA - REPUBLIC OF MOLDOVA - UKRAINE ANALYSIS 71
Ірина АНТИПЕНКО, Ліна СТОРОЖЕНКО, Владислав МИХНО
ЦИФРОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ І СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ: НОВІ ПАРАМЕТРИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ МЕРЕЖЕВОГО ПОРЯДКУ 73
Тетяна БЕВЗ
СОЛІДАРНІСТЬ ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО УРЯДУВАННЯ: МІЖ ДЕРЖАВОЮ, ГРОМАДАМИ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ 75
Оксана БИЧКОВА
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ 77
Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА
ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗ 79
Наталія ГОЙ
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ 81
Аліса ДЕРБАЛЬ
ПОЛІТИЧНІ ВЕКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ РЕГУЛЯТОРНИХ ОРГАНІВ У КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА РОЗВИТКУ 83
Андрій ДЕХТЯРЕНКО
ДОВГОСТРОКОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....85
Angela ZELENSCHI
PROBLEM MANAGEMENT IN POLICING 87
Яна ЗІНКЕВИЧ
СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 89
Ілля ІВАНОВ
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ 91
Тетяна КОЗАЧЕНКО
СВІТОВІ ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ: ВЧОРА, СЬОГОДНІ, ЗАВТРА 93
Марина КОПИЛОВА
РЕЛІГІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....96
Сергій КРАВЧЕНКО
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ЛОБІСТСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА В АСПЕКТІ МЕТОДІВ ЛОБІЮВАННЯ.....98
Лариса КУРНОСЕНКО
ТАРИФНА ПОЛІТИКА СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ АМЕРИКИ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ.....101
Ірина ЛАЗЕБНА
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ПЛАТФОРМА ДЛЯ ДІАЛОГУ МІЖ ДЕРЖАВОЮ І СУСПІЛЬСТВОМ.....103
Тамара ЛОЗИНСЬКА
СТАТУТ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НАСЕЛЕННЯ НА УЧАСТЬ У ВИРІШЕННІ ПУБЛІЧНИХ ПИТАНЬ.....105
Сергій МАЗУРОВ
ГЕНЕЗА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 107
Олег МАШКОВ, Катерина МУХІНА, Володимир ПРИСЯЖНИЙ, Тамара ОВОДЕНКО
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЕКОЛОГІЧНИХ СИТУАЦІЙ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....109

Артур НІШАНАЛІЄВ
ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД....113
Вікторія ПЕТРИНСЬКА
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ ТА ІНШИХ ВИДІВ МОТИВАЦІЇ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ....115
Дмитро ПЕТРИНСЬКИЙ
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ....117
Віталій РУСАКОВ
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОЮ МЕДИЦИНОЮ В УМОВАХ КРИЗ....119
Євген РУЩЕНКО
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ГОСТИННОСТІ І ТУРИЗМУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ....121
Вадим САВЧЕНКО
РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАСТАВНИЦТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД....123
Ірина СВЯТОХА
ЦЕНТРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ....125
Наталія СЛОБОДЯНЮК
ПЕРСПЕКТИВНІ ВЕКТОРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ....127
Ганна СОКОЛ
ПСИХОЛОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ....129
Альона СТУДЕНЕЦЬКА
ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ ТА МІСТА СЕВАСТОПОЛЯ....132
Лариса УКРАЇНСЬКА, Надія ШИФРІНА
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ З ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ....136
Олексій УСТІНОВ
ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ 2030....138
Анна ФАРАНЮК
УПРАВЛІННЯ НА ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ ПРАКТИКИ....141
Данило ФУНДОВНИЙ
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПАРЛАМЕНТСЬКОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ....143
Вікторія ХРОМЕЦЬ
ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОСОБИСТІСНОЇ САМОПІДТРИМКИ ТА КОМУНІКАЦІЇ В ЧАСИ ХАОСУ І КРИЗИ....145
Сергій ШОЛОДЬКО
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОПОПИТОМ: ФАКТОР ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ....147
Ігор ШПЕКТОРЕНКО
СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ GOVERNANCE: АНАЛІЗ ЗМІСТУ З ПОЗИЦІЇ МЕТОДОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ....149
Олексій ЮРЧЕНКО
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО–ПРАВОВИМ ЗАХИСТОМ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ....152

СЕКЦІЯ 3. БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

Сергій ВОВКОТРУБ
ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ КІБЕРЗАГРОЗ ТА НАПРЯМИ ЗАХИСТУ....154
Го ІМІНЬ
ОСВІТНІ МОДЕЛІ КИТАЮ ТА США: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ КРІЗЬ ПРИЗМУ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ....157
Валентин КАРПОВЕЦЬ
МАНІПУЛЮВАННЯ ЯК ОДИН ІЗ ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ ДЕРЖАВІ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ....159
Наталія КЛИМЕНКО
ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ....161
Катерина КРАВЧЕНКО
РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ БЕЗПЕКОВИХ АЛЬЯНСІВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ....164
Олена ЛЮБИЧЕНКО
СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ НОВОЇ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ, СФОРМОВАНОЇ ГІБРИДНОЮ ВІЙНОЮ....167

Олег МЕДВЕДЄВ
ПИТАННЯ ПРО ЧЛЕНСТВО УКРАЇНИ В НАТО ЯК ПРОБЛЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....170
Андрій РУДИК
БЕЗПЕКА ОСТРІВНИХ ТЕРИТОРІЙ НАТО В АРКТИЦІ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....172
Тимур СЛОБОДЕНЮК
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ЗДОБУТКИ ТА ВИКЛИКИ 175
Євгеній ТАРАН
ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ ВПЛИВУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ 177
Владислав ТАРАСЕНКО
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМАХ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ АРХІТЕКТУРИ БЕЗПЕКИ 179
Катерина ТКАЧЕНКО
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ США ТА УКРАЇНИ.....182
Лариса ШИПІЛОВА
СТАН БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ ЯК СУБ'ЄКТА РЕГІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І СПІВРОБІТНИЦТВА 184

СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНИЙ ПАРЛАМЕНТАРИЗМ: НАЦІОНАЛЬНІ І ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ
Дарина ВОЙЦЕХІВСЬКА
МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....186
Романна ГАТАЛЯК
СОЦІОГУМАНІТАРНІ ВИКЛИКИ ПРЕДСТАВНИЦЬКІЙ ВЛАДІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 189
Віталій ГРЕНЬ
ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО НОРМ ПРАВА ЄС 192
Діана ГУМЕНЮК
ПАРЛАМЕНТСЬКА ДИПЛОМАТІЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ 194
Лідія ДАНИЛЕНКО
ЕМОЦІЙНО-ЧУТЛИВЕ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО – ЧИННИК УСПІХУ ДЕРЖАВИ 196
Володимир ДЗЕГА
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРЕДСТАВНИЦЬКІЙ ВЛАДІ В УМОВАХ ВІЙНИ 198
Ярина ДІДОВЕЦЬ
ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПАРЛАМЕНТСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ.....201
Олександр ІОФФЕ
ВИКЛИКИ ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЩОДО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 203
Олена КАПУСТІНА
ВИБОРИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: МІФ ЧИ РЕАЛЬНІСТЬ?.....207
Тарас КОРНЕЛЮК
КЕЙС-СТАДІ КІБЕРАТАКИ НА ПАРЛАМЕНТ ФІНЛЯНДІЇ.....209
Ольга КРАВЧУК
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....213
Ольга КРУГЛИК
ПАРЛАМЕНТСЬКІ ПРОЦЕДУРИ У ПЕРІОД ВОЄННОЇ КРИЗИ: БАЛАНС МІЖ БЕЗПЕКОЮ ТА ДЕМОКРАТИЧНИМИ ЦІННОСТЯМИ 215
Надія МАКСІМЕНЦЕВА
ОБМЕЖЕННЯ ПРАВ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ВИКЛИК ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ 218
Олександра МОРОЗ
ПАРЛАМЕНТ УКРАЇНИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СТАНІВ: ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕМОКРАТИЧНОГО КОНТРОЛЮ.....221
Артем ПОГРІБНЯК
КОМУНІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА ЕВОЛЮЦІЇ, СПІВПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ 224
Богдана СЕНЧЕНКО
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА 227
Юлія ШЕСТАКОВА
ПУБЛІЧНИЙ АУДИТ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД 230
Андрій ШИДЛОВСЬКИЙ
НЕОЛІБЕРАЛІЗМ ЯК ДЕЛЕГІТИМІЗАЦІЯ ІНСТИТУТУ ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ 232

Олексій ЯКОВЕНКО
УКРАЇНСЬКИЙ ПАРЛАМЕНТАРИЗМ В УМОВАХ НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ 235
Микола ЯНЧУК
РОЛЬ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ 237

СЕКЦІЯ 5. КРИМ У ПАРАДИГМІ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ольга БЕРДАНОВА, Юрій ДЕХТЯРЕНКО
ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОВОЄННИХ ТЕРИТОРІЙ 239
Мар'яна ГАРАЄВА
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ 242
Наталія ГРИНЧУК, Владислав ЧЕБОТАЄВ
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСТ 244
Світлана ДЯЧЕНКО, Володимир СТУЖУК
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 246
Тамара ІВАНОВА, Аліна КУЗЬМИЧ
ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ КРИМУ: ВИКЛИКИ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД, НАСЛІДКИ 250
Вікторія КОЛТУН, Ганна ЗАМАЗЄЄВА
РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ 252
Ігор НАЗАРЕНКО
КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ 254
Вікторія ОВЧАРУК
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАТУСУ АВТОНОМІЇ КРИМУ: ШЛЯХИ ТА ВИКЛИКИ 256
Антон РОГОВИЙ
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ 258
Олександра ТАРАСЕНКО
КУЛЬТУРНО-МОВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 261
Яна ФЕНЮК
ОПОДАТКУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ: МІЖ ПРАВОВОЮ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ОРІЄНТИРАМИ 264
Владислава ЮЗЕФОВИЧ
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У РЕАЛІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 266

СЕКЦІЯ 6. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УРЯДУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

Аліна ГАЛІМОВА
ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ ЄС У КОНТЕКСТІ НОВИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ 268
Олег ГЛАДЧУК
КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ АСПЕКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ 270
Ольга ГЛОВАЦЬКА
ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ 273
Роман ГОЛОВІН
ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ: ВИКЛИКИ СПІЛЬНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС 275
Вікторія ГУРА
ВАЖЛИВІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 278
Сергій ІВАНОВ
ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В КРАЇНАХ ЄС У СУЧАСНИХ УМОВАХ 281
Надія КАЛАШНИК
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ЛІДЕРІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ІМПУЛЬС СТРАТЕГІЇ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ–2030 ЩОДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 283
Сергій КОРОТЯНЕЦЬ
АДАПТАЦІЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄС ЧЕРЕЗ МІЖНАРОДНІ ІНІЦІАТИВИ В СУПРОВОДІ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ 285

Юлія КОСТЮНІНА
ДЕРЖАВНА ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА У ФАЗІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВІД РЕАГУВАННЯ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ 287
Лілія КРАПКО
ВПЛИВ ДОТРИМАННЯ КОНВЕНЦІЇ ПРО ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ ТА ОСНОВОПОЛОЖНИХ СВОБОД І ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКУ ІНТЕГРАЦІЮ УКРАЇНИ 289
Світлана КУСТОВА
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ПРАВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ВИКЛИКИ 291
Віолета ЛАБАЗЮК
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: АДАПТАЦІЯ ДО ВИКЛИКІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ 293
Станіслав ЛУР'Є
РОЛЬ ЗАСОБІВ РОЗВІДКИ ЗАГРОЗ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОСТІ ДО ІНОЗЕМНИХ МАНІПУЛЮВАНЬ ІНФОРМАЦІЄЮ ТА ВТРУЧАНЬ 295
Віктор ЛЮСТЕЙ
ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ВІДПОВІДІ НА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ....297
Кирило МАТЮХА
ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ВИБОРЧОГО ЗАКОНОДАВСТВА З ЄВРОПЕЙСЬКИМ ВИБОРЧИМ ПРАВОМ: ПЕРСПЕКТИВИ І ВИКЛИКИ....299
Ангеліна МЕЛЬНИЧУК
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 301
Софія ОЛІЙНИК
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ВЗАЄМОВПЛИВИ, ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ЄС 304
Петро ОПАНАЩУК
ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СПІЛЬНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ КРІЗЬ ПРИЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ....306
Оксана ОРЕЛ
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ 308
Мар'яна ОРЛІВ
ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ РОЛІ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ ОРГАНІВ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ 310
Антон ПЛАКСУН
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ 312
Тетяна ПОНОМАРЬОВА
МЕДІАЦІЯ ЯК МЕТОД ЕФЕКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ....314
Андрій САМБУЛОВ
БІОМАСА ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ 317
В'ячеслав САПРИКІН
ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 320
Аліна СЕМЕНЕНКО
БРЕНДИНГ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В МІЖНАРОДНІЙ СПІВПРАЦІ: АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ...322
Едуард СИРОМОЛОТ
ЄВРОРЕГІОНИ ЯК ПРОТОТИП ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ТИПІВ ТЕРИТОРІЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 324
Олександр СОСНІН, Олександр ШКУРОПАТ
ЦІННІСНО-СВІТОГЛЯДНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 326
Георгій ТИТАРЕНКО
ЄВРОПЕЙСЬКА СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ 328
Борис ХАРЧЕНКО
РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 331
Anna SHABAN
GLOBALIZATION TRENDS AND THEIR IMPACT ON THE UKRAINIAN INTEGRATION TO THE EU STANDARDS IN PUBLIC ADMINISTRATION 333
Олександр ЮР'ЄВ
ВАЖЛИВІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ 336

СЕКЦІЯ 1
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У ЧАС ВІЙНИ І ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: НОВИЙ ДОСВІД, НОВІ ПІДХОДИ

УДК 330.342.146

Гліб АЛЕКСІН,
кандидат економічних наук, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Glib ALEKSIN,
PhD (Ecomonics), Associate Professor, Corporate Finance and Controlling Department, Vadym Hetman Kyiv National Economic University
https://orcid.org/0000-0003-2586-5986

КОНЦЕПЦІЯ GOOG GOVERNANCE В (ПО-)ВОЄННІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ

GOOD GOVERNANCE CONCEPT IN (POST-) WAR ECONOMIC POLICY

This paper examines how the idea of good governance has evolved in the context of wartime and post-war economies as a basic prerequisite for successful recovery policy. The fundamental principles of good governance – openness, responsibility, inclusivity, effectiveness, public involvement, the rule of law – are examined as instruments for restoring stability and confidence between the government and the populace. To determine the critical elements for effective institutional modernization and international assistance, a historical-comparative study of the application of good governance in post-war France, Korea and Bosnia and Herzegovina is performed. This research utilizes network-based approach to governance analysis, which emphasizes how key actors – the government, corporate sector, media, civil society, international partners – interact to provide good governance in times of crisis. The results show that the quality of coordination and the institutional capacity of the governance network are more important factors in determining the efficacy of good governance than the structure of the political system. Foreign experiences' applicability in forming Ukraine's good governance-based strategic recovery plans is assessed.

***Keywords**: good governance, post-war economy, institutional stability, transparency, strategic planning, network governance, international support, Ukraine.*

Концепція Good Governance є важливим інструментом стабілізації та відновлення економіки під час війни та на повоєнному етапові розвитку, створюючи ґрунт для ефективного функціонування інституцій в кризових умовах [1]. Основою Good Governance є кілька основних принципів: прозорість, відповідальність, ефективність, залученість, активність громадськості, дотримання правовладдя та здатність системи управління швидко та ефективно реагувати на нові виклики. Ці принципи особливо важливі для повоєнного розвитку, оскільки створюють умови для відновлення довіри між громадянами та державними структурами, сприяють подоланню суспільного розколу та підтримці реформ. Зокрема, прозорість і відповідальність є інструментами для запобігання корупції та ефективного використання ресурсів, включаючи міжнародну допомогу. Формування соціального капіталу сприяє участі громадян у процесах прийняття рішень. Крім того, це сприяє консолідації зусиль різних заінтересованих сторін у повоєнному відновлення. Залученість дозволяє маргіналізованим групам вплинути на формування та реалізацію політики, що особливо важливо в умовах масових переміщень населення та соціальних трансформацій, викликаних війною [2]. Справедливість, а також відновлення довіри до правової системи та запобігання насильству залежать від правовладдя. Відповідно, у (по-)воєнній економіці поняття Good Governance не тільки визначає стратегічний шлях змін, але й створює інституційний фундамент для їх реалізації. За рахунок забезпечення балансу між безпековими, економічними та соціальними пріоритетами, Good Governance є важливим компонентом формування адекватної політики відновлення [3].

Історичний аналіз прикладів реалізації Good Governance в повоєнних економіках XX ст. дозволяє визначити дієві способи впровадження принципів відповідного управління в випадку України. Після II св. у Франції [4] було запроваджено стратегію економічного планування, відому як План Моне. Цей план поєднав демократичне залучення громадян до формування інституцій П'ятої Республіки та централізоване управління ресурсами. Цей період також відзначився значною зовнішньою підтримкою в рамках Плану Маршалла, що дозволив інтегрувати зовнішні ресурси в національну політику відновлення. В Кореї [5], незважаючи на локальні особливості соціального устрою у перші десятиліття після війни, було успішно впроваджено п'ятирічні плани економічного розвитку, закладено фундамент для стрімкого розвитку національної економіки у 2000-2020-х рр., реформовано освітню систему. В комбінації з допомогою США це сприяло формуванню ефективного механізму довгострокового розвитку. У Боснії і Герцеговині [6] після війни 1990-х рр. була створена федеративна модель управління з домінантним міжнародним контролем через Офіс високого представника (OHR), антикорупційні механізми, інфраструктуру нагляду з боку ЄС, НАТО та ООН. Однак зусилля не дали належного результату, країна залишалася розділеною етнополітично та залежною від зовнішніх гравців.

Компаративний аналіз виділених кейсів вказує, що, незважаючи на різні форми політичного устрою, від парламентської демократії у Франції до федеративної структури з міжнародним впливом у Боснії і Герцеговині, ефективність належного врядування значною мірою залежить від рівня взаємодії основних учасників процесу: інституцій, громадян, приватного сектору, медіа та міжнародних партнерів. Результати аналізу узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1. Компаративний аналіз кейсів реалізації принципів Good Governance у повоєнній Франції, Кореї, Боснії і Герцеговині

Критерій	Франція	Корея	Боснія і Герцеговина
Тип політичної системи	Парламентська демократія	Країна, що розвивається з елементами авторитаризму	Федеративна система з міжнародним впливом
Прозорість	Парламентський контроль, звіти	Централізоване планування	Зовнішній нагляд через донорські структури
Підзвітність	Конституційні механізми	Адміністративна бюрократія	Донорська підзвітність
Ефективність управління	План Моне, націоналізація	П'ятирічні плани, індустріалізація	Залежна від зовнішніх гравців
Участь громадян	Вибори, референдуми	Освітні та громадські ініціативи	Обмежена через етнічну поляризацію
Міжнародна підтримка	План Маршалла	Підтримка США	ЄС, НАТО, ООН

Джерело: аналіз автора на основі [4, 5, 6].

В даному контексті мережевий підхід дозволяє розглянути архітектоніку належного врядування в кризовий період. Держава відповідає за стратегічне планування та реалізацію реформ, що є центральною ланкою мережі належного врядування. Громадяни сприяють громадському контролю та просуванню інтересів спільнот. Приватний сектор допомагає відновлювати економіку, в першу чергу, в ключі адекватності рівня інвестицій і працевлаштування. Населення, що є бенефіціаром політики, активізується через канали зворотного зв'язку, такі як місцеве самоврядування та громадські слухання. Ключовим в даній мережі є наявність надійних інструментів прозорості, на які медіа не можуть претендувати в Україні внаслідок власної дискредитованості [7].

Результати аналізу вказують на кілько висновків. По-перше, належне врядування під час війни та після неї залежить від стратегічного бачення, скоординованої взаємодії між секторами та реальної участі громадян у процесі прийняття рішень. По-друге, мережевий аналіз служить орієнтиром для подальшої модернізації інституцій і інструментом для виявлення слабких місць у системі належного врядування. По-третє, досвід країн, таких як Франція, Корея, Боснія і Герцеговина, свідчить про те, що належне врядування може мати різні вияви за формою, але єдину сутність; ефективність належного врядування залежить від якості взаємодії акторів у сформованій управлінській мережі, а не від формальної політичної системи.

Список використаних джерел

1. Yu T. A new perspective on the role of the government in economic development. *International Journal of Social Economics*. 2000. №27(7/8/9/10). P. 994–1013.

2. Basheer M., Elagib N. Armed conflict as a catalyst for increasing flood risk. *Environmental Research Letters*. 2024. №19(10). P. 104034.

3. Boogaard V., Prichard W., Benson M., Milicic N. (2018). Tax revenue mobilization in conflict-affected developing countries. *Journal of International Development*. 2018. №30(2). P. 345–364.

4. Rossiter C., Quirk W. Crisis government in postwar france. Constitutional Dictatorship. Taylor & Francis Group. 2017. P. 117-129.

5. Xing J. The impact of U.S. foreign aids on the post-war development of South Korea. *TSSEHR*. 2024. №5. P. 246–251.

6. Vukojević S. Government formation in multi-level settings: evidence from Post-Dayton Bosnia and Herzegovina. D*ruštvene I Humanističke Studije (Online). 2023.* №8(1(22)). P. 173–196.

7. КМІС. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2024 роках. URL:https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR0UNT6lYBZK40x1A76We2K6Syg4LSxARi3NZ1oz_0ZVGbQkwlykmZh8sp4_aem_NXO_O1mwV55VizFYgRLYKw

УДК 351.9:355.01:34/477

Роман АЛІЄВ,
кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри військового права та правоохоронної діяльності Інституту стратегічних комунікацій Національного університету оборони України

Roman ALIYEV,
PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Military Law and Law Enforcement of the Institute of Strategic Communications, National Defence University of Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-4309-3652

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

У досвіді попередніх поколінь, якому відповідала вся колишня мудрість щодо належної поведінки, ми не знайдемо чогось подібного до того, що здатна сьогодні зробити людина і що в змозі вона ще зробити, раз у раз удосконалюючи цю здатність.

(Ганс Йонас, *10.05.1903–05.02.1993* – німецький і американський філософ-екзистенціаліст) [1].

Досліджувати питання відповідальності за ухвалення рішень в державному управлінні під час дії правового режиму воєнного стану на наш погляд доцільно розпочати з аналізу наявних в природничих та гуманітарних науках такої дефініції як ***«відповідальність»***, одночасно існуючої як у філософсько-юридичній так і державно-управлінській площині, застосовуючи при цьому міждисциплінарний підхід.

Філософський енциклопедичний словник за загальною редакцією В. І. Шинкарука під феноменом ***«відповідальність»*** розуміє філософсько-соціологічне поняття, яке характеризує міру відповідності поведінки особи, групи, прошарку, держави наявним вимогам, діючим суспільним нормам, правилам співжиття, правовим законам; співвідношення обов'язку і міри його виконання суб'єктом (особою, групою, класом) [2, с. 87].

Особливості соціальної відповідальності та її різновидів досліджують у філософії, соціології, етиці, політології, релігії тощо, при цьому розуміючи, що будь-яка відповідальність – це завжди певний обов'язок особи здійснити власний вибір поведінки відповідно до тих норм, що існують у будь-якій сфері суспільства і відображають його інтереси, і сприйняти при цьому необхідний обов'язок звітувати перед суспільством за свій вибір і зазнати покарання у разі недодержання вимог соціальної норми. В свою чергу, юридична відповідальність є

RESPONSIBILITY FOR DECISION-MAKING IN PUBLIC ADMINISTRATION UNDER THE LEGAL REGIME OF MARTINAL LAW

The concept of "responsibility" is analyzed both as a philosophical-legal and as a public administration category of mutual "response" within society, which defines values and norms of behavior. It is substantiated that responsibility characterizes the degree of correspondence between the behavior of an individual, group, class, or the state and the existing requirements, prevailing social norms, rules of coexistence, and legal statutes; it reflects the relationship between duty and the extent to which it is fulfilled by the subject.

It is emphasized that, structurally, responsibility is a multifaceted phenomenon that includes the following key components: awareness of the necessity to act in accordance with social requirements and norms as societal values; awareness of one's personal role, grounded in internal beliefs, conscience, individual interests and goals; anticipation of the consequences of choices, decisions, and actions; critical self-monitoring and continuous control over one's behavior, including the consideration of its effects on others; a person's aspiration for self-realization in the objective world; self-reporting and self-assessment; and subjective readiness to be accountable for one's actions, including decisions made in public administration under the legal regime of martial law.

Given that the sphere of defense lies within the system of public administration, the issue of clearly delineating the powers, responsibilities, and accountability between the leadership of the Ministry of Defence of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine remains unresolved. This also applies to the distribution of responsibility and accountability between the strategic and operational levels of military command bodies of the Armed Forces of Ukraine and the command bodies of other components of the defense forces, including those formed on a temporary basis an issue that becomes especially critical in the context of the Russian-Ukrainian war.

Keywords: responsibility, public administration, legal regime of martial law.

особливим різновидом соціальної, тобто соціальна відповідальність є родовим поняттям (загальне) відносно усіх її різновидів (особливе) [3, с. 375]. Виходячи з цього, юридична відповідальність – це вид державного примусу, певна реакція держави на правопорушення як суспільно небезпечне або шкідливе діяння, за яке правопорушник «тримає відповідь», «відповідає» [4, с. 291].

З позиції державного управління поняття ***«відповідальність»*** розкривається крізь призму відповідальності державної влади під яким розуміється – покладений на державу обов'язок відповідати за управління суспільством у двох вимірах: 1) перед міжнародним співтовариством, насамперед на основі міжнародних договорів та інших норм міжнародного права; 2) перед громадянами. У другому вимірі виділяють відповідальність позитивну і юридичну. Позитивна відповідальність є віддзеркаленням об'єктивно існуючої потреби в узгодженні, упорядкуванні дій суб'єктів суспільних відносин. Її форми: політична, моральна, етична відповідальність представників влади. Юридична відповідальність державної влади пов'язана із застосуванням заходів примусового характеру, тобто полягає в зазнаванні винним негативних наслідків або обмеженні його інтересів [5, с. 92].

Що стосується ***«відповідальності»*** органів і посадових осіб місцевого самоврядування, вона виражена в санкціях правових норм несприятливих наслідків, що настають у разі прийняття органами і посадовими особами місцевого самоврядування протиправних рішень, нездійснення або неналежного виконання своїх завдань і функцій [6, с. 36].

Крім того, слід звернути увагу на такий вид ***«відповідальності»*** як ***«відповідальність суспільна»*** – до якої належить ступінь відповідності дій суб'єктів суспільства (особистостей, соціальних груп, держави) взаємним вимогам, чинним правовим та іншим суспільним нормам, загальним інтересам. В даному випадку, механізм дії відповідальності суспільства передбачає взаємодію її суб'єктів (носіїв) і об'єкта (перед ким саме відповідають), контроль за ступенем виконання суб'єктом своїх обов'язків перед об'єктом, а також встановлення правоти чи провини в діяльності суб'єкта [7, с. 76].

Неможливо не зупинитися на розумінні ***«відповідальності»*** за порушення правового режиму воєнного стану, суть якої полягає у невиконанні вимог або заходів правового режиму воєнного стану, передбачених Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII [8].

На сьогодні питання відповідальності за ухвалення рішень в державному управлінні викликає дедалі жвавіший інтерес та стає предметом детального вивчення серед українських та зарубіжних науковців, особливо це стосується періоду дії правового режиму воєнного стану в Україні. Зазначену проблематику в різних аспектах досліджують у своїх наукових працях такі вчені як: В. Д. Бакуменко, С. О. Борисевич, Ганс Йонас, О. П. Дзьобань, С. О. Кравченко, Є. М. Мануйлов, А. М. Михненко, М. Г. Орел, Г. П. Ситник, В. М. Сущенко, Л. С. Хорішко, Л. М. Шипілова та ін.

Відкритим питанням у сфері державного управління, а точніше у сфері оборони залишається проблема чіткого розмежування повноважень, відповідальності та підзвітності між керівництвом Міністерства оборони України та Збройних Сил України, уточнення функцій та завдань для Міністерства оборони України та Збройних Сил України, а також розмежування відповідальності та підзвітності між органами військового управління Збройних Сил України стратегічного та оперативного рівнів, органів управління інших складових сил оборони, у тому числі тимчасово створених (на певний період), що в свою чергу набуває особливої критичності під час російсько-української війни.

Список використаних джерел

1. Йонас Ганс. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / К.: Лібра, 2001. 400 с.

2. Філософський енциклопедичний словник. Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди. НАНУ. «Абрис» , 2002. 742 с.

3. Загальна теорія держави і права: [Підручник для студентів юридичних вищих навчальних закладів] / М. В. Цвік, О. В. Петришин, Л. В. Авраменко та ін.; За ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України М. В. Цвіка, д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України О. В. Петришина. Харків: Право, 2009. 584 с.

4. Теорія держави і права : підручник / [О. М. Бандурка, О. М. Головко, О. С. Передерій та ін.] ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О. М. Бандурки ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2018. 416 с.

5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 5 : Територіальне управління / наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін. ; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.

7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ. 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.

8. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 05.04.2025).

УДК35:378.22(477)

Сергій АНДРЕЄВ,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права та публічного управління Київського національного університету будівництва і архітектури

Serhii ANDREIEV,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Law and Public Administration, Kyiv National University of Construction and Architecture
https://orcid.org/0000-0002-8231-8105

МЕТОДОЛОГІЯ ГАЛУЗІ НАУКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КОМПОНЕНТА МАГІСТЕРСЬКИХ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ПРОГРАМ З ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

METHODOLOGY OF THE FIELD OF SCIENCE OF STATE ADMINISTRATION AS A COMPONENT OF MASTER'S EDUCATIONAL PROGRAMMES IN PUBLIC ADMINISTRATION

The author proves that one of the main results of the ten-year period (2015-2025) of the existence of the specialty 'Public Administration' in Ukraine was the gradual demolition and deinstitutionalisation of the field of higher education 'State Administration', which could not but affect the level of theoretical and methodological training of civil servants in Ukraine. It is emphasised that in modern conditions fundamental knowledge of the theory and methodology of state administration should be the basis of professional competence of managerial personnel of public authorities of Ukraine. The author raises and reveals the urgent problem of gradual vanishing of such a fundamental, professional component as the methodology of the field of state administration science from the content of master's educational programmes in the speciality 'Public Administration' of the Ukrainian universities.

Keywords: state administration science, master's educational programmes, research methodology, professional training of personnel for public authorities, public administration.

Для автора аксіомою є те, що фундаментальні знання з теорії та методології державного управління – це основа професійної компетентності кваліфікованих кадрів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, запит на яких в умовах війни та повоєнної відбудови є особливо актуальним.

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування», за якою здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, з`явилася в Україні десять років тому – 29 квітня 2015 року, з одночасним припиненням унікальної галузі освіти «Державне управління» у складі 12 спеціальностей (відповідна постанова Кабінету Міністрів України набрала чинності з 1 вересня 2015 року [1]). Отже, 2025 рік для спеціальності «Публічне управління та адміністрування» є ювілейним, що дає підстави для підбиття певних підсумків.

У період 2015-2025 рр., поряд із широко відомими змінами концептуальних засад професійного навчання управлінських кадрів для органів публічної влади та інших організацій публічної сфери України, суттєвих трансформацій зазнали різні складники механізмів державного управління у цій царині.

Зокрема, у затверджених Міністерством освіти і науки України у 2018 р. та 2020 р. стандартах вищої освіти зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» для бакалаврського та магістерського рівнів відповідно, теорія та методологія державного управління були розмиті та знівельовані, не бувши представленими у достатньому обсязі в формулюваннях фахових компетентностей і програмних результатів навчання випускника.

Одним з основних наслідків припинення як юридичних осіб у 2021 р. Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів стала істотна зміна моделі системи професійної підготовки кадрів для органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших організацій публічної сфери, що на нашу думку, призвело до втрати нею певних ознак системності.

Перелічені події, а також низка інших процесів за сукупністю завершили поетапний процес демонтажу галузі вищої освіти «Державне управління», її деінституціоналізацію, що не могло не позначитися на рівні теоретичної та методологічної підготовки державно-управлінських кадрів в Україні.

Упродовж лютого 2025 року автор провів дослідження щодо наявності такого елементу як методологія галузі науки державного управління у магістерських освітньо-професійних програмах (далі – ОПП) зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». На першому етапі дослідження зроблено вибірковий аналіз 13 магістерських ОПП закладів вищої освіти (далі – ЗВО) з різних регіонів України, що дозволило констатувати таке:

1) шість магістерських програм (46%) включають обов'язкову навчальну дисципліну з методології наукових досліджень;

2) у п'ятьох програмах (38%) є обов'язкова компонента з методології наукових досліджень, у назві якої вжито окрему термінологію з державного або публічного управління;

3) ОПП двох ЗВО (15%) не містять серед обов'язкових освітніх компонент дисципліни з методології наукових досліджень.

На другому етапі дослідження було проаналізовано вісім робочих програм та силабусів з навчальної дисципліни «Методологія наукових досліджень» (та аналогів), що є обов'язковою компонентою магістерських ОПП зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Дослідження було сфокусоване на двох складниках цих методичних документів: тематичному плані та списку рекомендованих інформаційних джерел. Аналіз зазначених даних дозволив зробити такі висновки.

1) у робочих програмах (силабусах) тільки трьох університетів (37%) з восьми, наявність предметності державного та (або) публічного управління, зокрема відповідної спеціальної термінології у тематичному плані, є достатнім для розкриття у потрібному обсязі специфіки методології науки державного управління;

2) використання фахової літератури з питань методології наукових досліджень у сфері державного та (або) публічного управління у робочих програмах (або силабусах) дисциплін з методології наукових досліджень є незадовільним. У цих методичних документах тільки трьох ЗВО (37%) присутня достатня кількість спеціальних інформаційних джерел із зазначеної тематики; робочі програми (або силабуси) двох університетів (25%) містять лише по одному такому джерелу, а в робочих програмах ще трьох ЗВО (37%) – відповідна література відсутня;

3) спостерігається явище, що розробники робочих програм навчальних дисциплін з питань методології наукових досліджень для магістрів спеціальності «Публічне управління та адміністрування», які мають науковий ступінь доктора або кандидата наук з державного управління, різною мірою, але враховують специфіку державного управління як галузі науки у назві відповідної освітньої компоненти, тематичному плані дисципліни та списку рекомендованої літератури. Водночас представники інших галузей науки, як правило, вельми обмежено відображають особливості предметної сфери науки державного управління та освіти з публічного адміністрування в робочих програмах (силабусах) дисципліни «Методологія наукових досліджень» та її аналогів. Імовірно, причиною такої ситуації є недостатній рівень обізнаності цієї категорії викладачів у питаннях теорії та методології державного управління.

Викладені вище висновки слугують достатнім підтвердженням тенденції щодо того, що спеціальна наукова методологія державного управління поступово розчиняється та зникає у магістерських ОПП зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», що може бути пов'язано із недооцінкою деякими ЗВО ролі відповідної важливої компоненти у змісті цих програм.

Є підстави припускати, що визначена негативна тенденція також є притаманною освітнім програмам зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

За відсутності або навіть недостатності методології галузі науки державного управління у змісті освіти з публічного адміністрування, на нашу думку, не можна вести мову про набуття майбутніми магістрами цієї спеціальності як низки спеціальних (фахових) компетентностей, програмних результатів навчання, так і інтегральної компетентності.

Повні результати дослідження з порушеного проблемного питання планується оприлюднити найближчим часом у форматі фахової наукової статті.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266. URL: https://surl.li/gqgtmz (дата звернення: 14.04.2025).

УДК: 351.63

Мар'яна БІРЮК,
магістр 1-го року навчання, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Mariana BIRIUK,
first-year master's student, specialty 281 «Public administration and governance», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Науковий керівник: **Наталія ЛАРІНА,** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

FEATURES OF RESTORATION AND PRESERVATION OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

In the current conditions of martial law, we are witnessing a sharp decline in the level of human resources in the territorial communities of Ukraine. One of the main reasons for this negative trend is the close proximity of communities to the war zone. The study showed that a significant decrease in the working-age population is due to the displacement of the population within Ukraine and significant migration abroad. This is due to the inability to live and work in hazardous conditions. Therefore, the main task of today's territorial communities is to create safe conditions for people to live in the territory of communities and perform their new professional duties, as well as public administration to encourage new community residents to permanently reside and find employment.

Keywords: public administration, human resources, human capital, territorial communities, safe conditions.

Сьогодні Україна проживає дуже не легкий період своєї епохи, адже через військові дії країни агресора на території України влада була вимушена 24 лютого 2022 р. ввести воєнний стан на всій території України, що засвідчено підписанням Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 [1] та Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» від 14 січня 2025 р. № 26/2025 [2].

Дані військові дії спричинили негативний вплив на соціальні та економічні аспекти населення, погіршили умови ринку праці, 13 мільйонів осіб були вимушені покинути свої домівки, з них майже 8 мільйонів виїхали з України, що послугувало великою міграцією населення.

Доцільно зазначити, що питанням кадрової політики, управлінню персоналом присвячують багато уваги вітчизняні вчені-науковці. А саме, з останніх досліджень питань кадрової політики варто звернути увагу на праці: С.В. Тарасенко [3], О.М. Шубалий, М.І. Дзямулич [4], Н.Б. Ларіної [5], С.К. Хаджирадєвої [5] та багато інших.

До 24 лютого 2022 року кадрова політика України мала доволі стабільний та розвинений стан. Проте ринок праці зазнав величезних змін внаслідок повномасштабної війни країною-агресоркою рф на території України.

Саме в зв'язку з воєнними діями відбувся величезний відтік трудового працездатного населення з постраждалих від війни регіонів, це призвело до того, що люди працездатного віку стали більш залежними від соціальної підтримки держави, оскільки були вимушені переміщатися по країні в більш безпечні зони для проживання. Громади в свою чергу почали страждати від зниження доходу в бюджет громади, оскільки левова частина підприємств закрилася, відповідно припинилося надходження податків у бюджет.

Кадровий потенціал організації слід розглядати як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування та розвитку організації. Керівництво має приділяти належну увагу

розвитку кадрового потенціалу. Реалізація кадрової політики підприємства складається із заходів щодо управління персоналом, що включають: планування, відбір, наймання, розміщення трудових ресурсів; адаптація, навчання та навчання працівників; просування по службі, кар'єру; методи стимулювання праці; умови роботи та ін.

На нашу думку важливим є здійснення невідкладних заходів, які необхідні для пом'якшення проблем, що виникли внаслідок зміни чисельності населення та економічної структури громад.

На разі діє певна підтримка держави для внутрішньо-переміщених осіб, людей, які зазнали руйнувань власного майна та житла на території, яка була тимчасово окупованою і зараз звільнена. Вони (ВПО) мають можливість отримати фінансову компенсацію та відновити втрачене, відповідно повернутися на постійне проживання в свою громаду та працювати на її благо та подальшу реалізацію.

Наступним важливим важелем є стимулювання економічної активності для створення робочих місць на території громад, яке передбачає стимулювання для бізнесу в постраждалих районах, а саме у вигляді зон без оподаткування або загального зниження податків. Проте це не повинно відбуватися за рахунок місцевих бюджетів, оскільки муніципалітети мають менше фіскальних і монетарних інструментів, ніж уряд, щоб долати негативні наслідки економічних спадів. Зокрема, можливе залучення благодійних фондів та меценатів, інвестицій від міжнародних партнерів.

Також вважаємо надзвичайно важливим питання соціального супроводу населення громади. Регіони, де постійно проходять бойові дії, постійно зазнають все більшого знищення та руйнувань інфраструктури – лікарень, шкіл, дитячих садочків, соціальних закладів та державних установ. Відповідно, населення, яке проживає на даних територіях, залишається соціально не захищеним, а це в свою чергу провокує внутрішнє переміщення населення в райони, де інфраструктура більш розвинена.

Завданням органів місцевого самоврядування залишається створення умов для безпечного проживання людей у громаді, забезпечення та стимулювання їх до роботи в громаді, а також створення добробуту, як для постійних, так і для нових мешканців громад.

Відновлення та збереження діючого кадрового потенціалу територіальної громади полягає у вирішенні проблем, які пов'язані з основними соціально-економічними питаннями. Важливою є саме тісна міжсекторальна співпраця та взаємодія населення, органів влади, підприємств регіону, медичних та освітніх закладів.

Спираючись на наведені твердження можемо визначити, що до основних завдань органів місцевого самоврядування належать: відновлення соціального та безпечного простору, розвиток соціальної сфери, збереження бізнес-спільнот на території громад, чітке розставлення пріоритету під час формування кадрового потенціалу громади, здійснення мотивації населення до проживання на території громади та відновлення ринку праці, забезпечення безпеки життя громад.

Не менш важливим питанням роботи в громаді є забезпечення безпеки людського капіталу, збереження кваліфікованих кадрів, які будуть здатні ефективно працювати в умовах надзвичайної або кризової ситуації. Важливо систематично проводити планування та підбір кадрів, адже це забезпечить визначення ключових посад, зниження та заповнення кадрів на цих посадах, враховуючи військові дії чи інші збройні агресії. Варто звернути увагу на підготовку та обізнаність персоналу до дій в умовах війни, їх навички з безпеки та психологічної підготовки до роботи в стресових ситуаціях.

Отже, можемо зробити висновок, що в умовах сьогодення робота в органах місцевого самоврядування створює негативні виклики для працівників громади. Для успішної діяльності та працездатності громади необхідно створити сприятливі та безпечні умови для роботи, розширити ринок праці. Для деокупованих громад актуальним буде відновлення та відбудова постраждалих регіонів. В зв'язку з цим можливе розширення кадрів, заохочення до повернення медичних працівників та працівників освіти, створення гнучкого графіку роботи, високооплачувана та перспективна робота для ВПО та тих громадян, які повертаються в громади, які не є досить безпечними для проживання. Лише за таких умов можна досягти позитивних результатів і підвищити кадровий потенціал громади сьогодні та в післявоєнний період для відновлення та розвитку України. Незважаючи на кризовий стан система місцевого самоврядування і надалі продовжує виконувати покладені на неї функції, демонструючи стійкість та високо кваліфікованість кадрів державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text

2. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 14.01.2025 р. № 26/2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/26/2025#n2

3. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник / В.С. Тарасенко. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.

4. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

5. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

УДК 351.08:35.082

Ольга БОБРИК,
студентка 1-го курсу ОС «Магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Європейські студії для публічних управлінців (за замовленням НАДС)» кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olha BOBRYK,
1st year Master's student of speciality 281 «Public Management and Administration» Educational program «European studies for public administrators» of the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Мар'яна ОРЛІВ,*** *доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУРИ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК

PROBLEMS OF OPTIMIZING THE PROCEDURE FOR SELECTING PERSONNEL FOR CIVIL SERVICE IN UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT EUROPEAN PRACTICES

The study found that the effective functioning of the state apparatus largely depends on the quality of the personnel, which ensures the implementation of state policy. It is proven that the introduction of European practices in the field of selection of civil servants is a strategically important task for Ukraine. It is generalized that the effective adaptation of these approaches requires: comprehensive legislative changes aimed at ensuring transparency and objectivity of competitive selection; political will to minimize the influence of party structures on personnel processes; effective control over the implementation of reforms and independent monitoring of their impact. It is concluded that a systematic and consistent approach to reforming personnel policy will allow Ukraine to create a modern, European model of civil service that will meet the challenges of today and contribute to the sustainable development of the state.

Keywords: civil service system, selection of civil servants, advanced training, European approaches, state apparatus, monitoring.

Ефективне функціонування державного апарату залежить від якості кадрового складу, що забезпечує реалізацію державної політики, реформ а також розвиток інституційної спроможності органів влади. Добір кадрів на державну службу є ключовим елементом ефективного державного управління. Він визначає рівень професіоналізму державних службовців, що, у свою чергу, впливає на якість прийнятих рішень і виконання державних функцій.

В умовах європейської інтеграції Україна прагне реформувати систему добору кадрів на державну службу відповідно до європейських стандартів з урахуванням сучасних викликів та кращих практик. Адже аналіз досвіду таких країн, як Франція, Німеччина, Польща та інші, дозволяє виявити ефективні моделі кадрової політики, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Використання європейських підходів сприятиме підвищенню ефективності державного управління, професіоналізації державних службовців та зміцненню довіри громадян до органів влади.

В удосконаленні механізмів добору державних службовців необхідно забезпечити запровадження сучасних підходів до оцінювання професійних компетентностей, використання цифрових технологій у конкурсних процедурах, підвищення рівня об'єктивності та зменшення корупційних ризиків.

У світовій практиці існує кілька підходів до добору державних службовців, серед яких меритократична система, політичне призначення та змішані моделі. В країнах Європейського Союзу добір державних службовців базується на принципах відкритості, рівного доступу, неупередженості, меритократії та професійної компетентності. Основними моделями є:

Французька модель – передбачає конкурсне тестування та навчання у спеціалізованих освітніх закладах, таких як Національний інститут державної служби (Institut national du service public, створений у січні 2022 року після ліквідації École nationale d'administration).

Німецька модель – включає складну систему кар'єрного зростання з чіткими критеріями оцінювання, а також систему навчання та підготовки.

Британська модель – акцентує увагу на компетентностях, тестах на відповідність професійним стандартам та незалежному оцінюванні кандидатів (включно з оцінюванням їх особистісних якостей, адже ще з 2012 року було запроваджено поведінкову компетентнісну рамку).

Польська модель – має перехідний характер і поєднує елементи європейських моделей, з акцентом на відкриті конкурси та антикорупційні заходи [2; 3].

Спільними характеристиками європейських підходів є:

– використання відкритих конкурсів;

– прозорість процедур відбору;

– незалежні комісії з оцінювання кандидатів;

– навчання та підвищення кваліфікації після призначення на основі результатів вивчення індивідуальних освітніх потреб.

Сучасна система добору кадрів на державну службу в Україні зазнала значних змін після ухвалення Закону України «Про державну службу» у 2015 році. Цей закон встановив більш чіткі процедури конкурсного відбору, передбачив розмежування політичних і адміністративних посад, а також заклав основи для професійного розвитку державних службовців. Однак, попри позитивні зміни, у процесі добору кадрів досі існує низка проблем, що гальмують підвищення ефективності державної служби [1].

Основними проблемами, які спостерігаються в сучасній системі добору державних службовців України, є такі: недостатня прозорість конкурсних процедур, політичний вплив на кадрові рішення, відсутність ефективного механізму оцінювання компетентностей кандидатів, слабка система професійного розвитку державних службовців. Загалом, чинна система потребує подальшої модернізації, зокрема через адаптацію передових європейських практик, які довели свою ефективність у формуванні професійного державного апарату [2; 3].

Враховуючи досвід країн Європейського Союзу, можемо відмітити такі основні напрями удосконалення системи добору державних службовців в Україні:

Використання ефективних цифрових технологій та автоматизованих систем оцінювання, які дозволять мінімізувати вплив людського фактору та суб'єктивізму. У деяких європейських країнах, зокрема у Франції та Німеччині, застосовуються багаторівневі моделі оцінювання кандидатів, які включають тестування, практичні завдання та психологічні оцінки.

Створення незалежних кадрових комісій – для оцінки професійних компетентностей претендентів доцільно залучати незалежних експертів, представників громадських організацій та науковців. Це дозволить уникнути політичного впливу на кадрові рішення.

Розширення системи навчання та підвищення кваліфікації – слід реформувати підходи до професійного розвитку державних службовців, запроваджуючи обов'язкове проходження навчальних програм на основі європейських стандартів.

Запровадження механізмів контролю та моніторингу – важливо розробити ефективні механізми незалежного контролю за процесом добору державних службовців, що дозволить зменшити рівень корупції та політичного тиску. Наприклад, у Нідерландах та Данії використовуються спеціальні аудиторські органи, що здійснюють постійний моніторинг дотримання конкурсних процедур.

Адаптація європейських підходів до українських реалій дозволить сформувати більш професійну, ефективну та незалежну державну службу, що відповідатиме принципам демократичного врядування та європейським стандартам [1; 4].

Запровадження європейських практик у сфері добору державних службовців є стратегічно важливим завданням для України та потребує таких заходів: комплексних законодавчих змін, спрямованих на забезпечення прозорості та об'єктивності конкурсного відбору; політичної волі щодо мінімізації впливу партійних структур на кадрові процеси; ефективного контролю за реалізацією реформ та незалежного моніторингу їхнього впливу. Лише системний та послідовний підхід до реформування кадрової політики дозволить Україні створити сучасну, європейську модель державної служби, яка відповідатиме викликам сьогодення та сприятиме сталому розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. ВВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19.

2. Стадник А. В. Добір кадрів на державну службу в Україні: проблеми та перспективи реформування. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 10. С. 45–52.

3. European Commission. Public Administration Reform in the European Neighbourhood Policy Countries. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/system/ files/2020-12/public_administration_reform.pdf

4. OECD. SIGMA Paper No. 57: The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/ principles-public-administration.htm.

УДК 351/354

Ірина БОВСУНІВСЬКА,
кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Iryna BOVSUNIVSKA,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration of the Faculty of Economics and Business Administration of State Non-Commercial Company «State University «Kyiv Aviation Institute»
https://orcid.org/0000-0003-3962-4534

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ, ДОСВІД, ІННОВАЦІЇ

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR TRANSFORMATION: CHALLENGES, EXPERIENCE, INNOVATIONS

The study examines key aspects of the transformation of the public administration system in conditions of armed conflict and during post-war reconstruction. Particular attention is paid to the analysis of the challenges faced by state authorities during a crisis period: ensuring the continuity of management processes, effective coordination between central and local authorities, and adapting the regulatory framework to martial law conditions. Innovative approaches to management are considered, including the digitalization of public services, new models of strategic planning, crisis management, and mobilization of public resources. The need for a transition to flexible, adaptive management systems capable of responding to the challenges of the modern security environment is also substantiated. As a result, the authors conclude that there is a need for institutional renewal of public administration based on the experience of the war, with a focus on reconstruction, sustainability, and innovation of public policies.

Keywords: public administration, war, post-war transformation, challenges, experience.

Війна є надзвичайним викликом для державних інституцій. Вона радикально змінює пріоритети, змушує переосмислювати підходи до управління, змінює функції публічного сектору, формує нові моделі взаємодії між державою та суспільством. Крім того, період післявоєнної відбудови – не менш складний: він вимагає мобілізації ресурсів, формування довіри, забезпечення безпеки, модернізації інфраструктури та реалізації комплексних реформ.

Основні виклики для державного управління в умовах війни:

1. *Руйнування інституційної спроможності.* Під час війни державні інститути можуть частково або повністю втрачати спроможність функціонувати. Це стосується як центрального, так і місцевого рівнів.

2. *Масова міграція та переміщення населення.* Країни, які переживають війну, стикаються з великими хвилями внутрішньо переміщених осіб і біженців. Це потребує гнучкого реагування системи соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, житлового забезпечення.

3. Безпекові загрози та необхідність функціонування в умовах надзвичайного стану. Війна змушує державу централізувати управління, оперативно ухвалювати рішення, забезпечувати публічний порядок. Водночас постає ризик зловживання владою, звуження громадянських свобод.

В умовах воєнного стану після 24 лютого 2022 року Україна змогла зберегти інституційну стабільність завдяки збалансованому поєднанню жорсткого контролю та відкритої комунікації з суспільством.

Інституційна адаптація: світовий досвід

1. Досвід Ізраїлю: інституційна стійкість та гнучкість. Ізраїль – країна, яка постійно функціонує в умовах військової загрози. Її державне управління базується на: чіткій структурі **антикризового реагування** (Національна рада безпеки, Сили цивільної оборони); **децентралізованих повноваженнях** муніципалітетів, які забезпечують швидке реагування на місцях; гнучкій системі **цифрової комунікації** з громадянами через застосунки, чат-боти, SMS-інформування [1].

2. Повоєнна Німеччина: масштабне відновлення та демократизація. Після Другої світової війни Німеччина запровадила: нову систему **федеративного управління**, де землі отримали значну автономію; масштабні **інфраструктурні інвестиції** за планом Маршалла; реформу державної служби з акцентом на **меритократію** та **антикорупційні механізми** [1]**.**

3. Боснія і Герцеговина: складний перехід до миру. Після воєнного конфлікту в 1990-х рр. структура державного управління в Боснії була відновлена за допомогою міжнародної спільноти. Було створено **децентралізовану і багаторівневу систему управління**, що базується на етнічному представництві. Цей досвід виявився неоднозначним: з одного боку – мир і стабільність, з іншого – складність ухвалення рішень через фрагментовану адміністративну систему [1].

Україна: нові практики державного управління в умовах війни

1. Централізація рішень і оперативність. Одним із досягнень стало запровадження **воєнного кабінету**, координація між Офісом Президента, Урядом, Генштабом і регіональними адміністраціями. Це дозволило в короткі терміни: евакуювати населення з небезпечних регіонів; створити нові логістичні маршрути для гуманітарної допомоги; координувати міжнародну підтримку.

2. Цифровізація як інструмент стійкості. Платформа **«Дія»** стала не лише засобом надання державних послуг, але й інструментом мобілізації (електронні повістки), виплати допомог ВПО, реєстрації збитків, інтеграції систем безпеки (наприклад, «єППО»). **Це приклад унікального симбіозу цифрової трансформації та безпеки**, що мало б бути впроваджено ще до війни, але стало повноцінною частиною нової архітектури державного управління.

3. Гнучкість місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування (ОМС) стали «точками опори» для громадян: ОМС в умовах окупації чи близькості до бойових дій змогли **переналаштувати роботу** служб на критичні функції; громади самостійно шукали **гуманітарну підтримку,** розробляли **програми допомоги ВПО;** з'явилися **нові форми публічної солідарності** – волонтерські ради, хаби, партнерства з бізнесом.

Інновації та перспективи для повоєнної трансформації

1. Модернізація системи публічного управління. Повоєнна відбудова – це не лише відновлення зруйнованого, а **модернізація**: перехід від ієрархічної моделі до **мережевого управління**; розвиток **партнерств між державою, громадою і бізнесом**; посилення **аналітичної спроможності** державних органів на основі даних (data-driven governance).

2. Відкрите урядування і довіра. Післявоєнне суспільство потребує: прозорості у розподілі ресурсів; участі громадськості у формуванні пріоритетів відбудови; **відкритих реєстрів, інтерактивних карт відновлення, платформ моніторингу виконання проєктів.**

3. Людський капітал як ключ до успіху. Головним ресурсом у відновленні стане **нове покоління державних службовців**: з цифровими навичками; високим рівнем етики та доброчесності; здатністю працювати у змінному середовищі.

Війна в Україні стала серйозним викликом для державного управління, виявивши його вразливість та стимулюючи пошук нових рішень. Збройна агресія порушила не тільки безпековий сектор, а й всю систему влади – від центрального до місцевих адміністрацій. Основні виклики полягають у швидкому мобілізуванні ресурсів, руйнуванні логістичних і управлінських ланцюгів, внутрішніх переміщеннях та зростаючих гуманітарних і економічних проблемах, що вимагають балансу між військовими, безпековими та демократичними потребами. Набутий досвід демонструє здатність до адаптації через децентралізацію, запровадження кризового управління, залучення громадянського суспільства та використання цифрових технологій. Формуються інноваційні моделі: адаптивне та мережеве управління, інституційне закріплення механізмів швидкого реагування і антикризового планування, а також пріоритетні інвестиції у людський капітал і цифрову трансформацію. Основними принципами стають прозорість, підзвітність, інклюзивність, безпека і сталий розвиток – вони сприятимуть модернізації системи управління, перетворивши війну на каталізатор позитивних змін.

Таким чином, війна, попри свою руйнівну природу, стала каталізатором оновлення державного управління в Україні, відкривши нові перспективи для формування ефективної, гнучкої й орієнтованої на людину системи публічної влади.

Список використаних джерел

1. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. Фаховий електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління» 2022 р., № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_6_2022 (дата звернення: 10.04.2025).

УДК 351.862.1

Оксана БОЙКО,
науковий співробітник науково-дослідного центру цивільного захисту Інституту наукових досліджень з цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України

Oksana BOIKO,
Research Fellow at the Civil Protection Research Center of the Institute of Civil Protection Research of the National University of Civil Protection of Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-1404-996X

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У ЧАС ВІЙНИ

ORGANIZATION OF CIVIL PROTECTION MEASURES: STATE ADMINISTRATION IN TIME OF WAR

Civil protection occupies an important place in the national security system of Ukraine, especially in the context of the ongoing Russian-Ukrainian war, the activities of the State Emergency Service of Ukraine as a component of the security and defense sector. With the declaration of martial law in Ukraine on February 24, 2022, the unified state civil protection system was transferred to the highest level of readiness. New approaches to the organization of civil protection in the state have been introduced, significant changes are being made to the national legislation in the field of civil protection, in particular to the Civil Protection Code of Ukraine, which are based both on the practical experience of actions by the designated civil protection bodies and units and on the results of scientific research. The system of state administration in the field of civil protection is being improved. International cooperation continues to develop, in particular with the European Union Civil Protection Mechanism.

Keywords: Civil Protection, martial state, national legislation, Code of Civil Protection of Ukraine, unified state Civil Protection system.

Цивільний захист України як важлива сфера державного управління є одним із визначальних чинників подальшої розбудови нашої держави, зміцнення її національної безпеки.

За визначенням, наведеним у Кодексі цивільного захисту України, «Цивільний захист – комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, майна, матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій та інших небезпечних подій, запобігання виникненню таких ситуацій та подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки» [1, стаття 4]. Це визначення дано національним законодавством в умовах війни.

Питання формування та реалізації державної політики, державного управління у сфері цивільного захисту, організації заходів цивільного захисту займають особливе місце в функціонуванні єдиної державної системи цивільного захисту в умовах триваючої російсько-української війни.

На ДСНС чинним законодавством покладено завдання реалізації державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності.

Відповідно до Закону України «*Про національну безпеку України*» ДСНС входить до складу сектору безпеки і оборони, сили цивільного захисту як складова сектору безпеки і оборони віднесені до сил безпеки держави.

З початком війни Законом України від 21 квітня 2022 року № 2228 – IX внесено зміни до деяких законодавчих актів України та розмежовано повноваження у сфері цивільного захисту між Міністерством внутрішніх справ та Державною службою з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС). Статтею 17 Кодексу цивільного захисту України визначено повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту (МВС),

а в статті 17, пункті 1 Закону повноваження центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері цивільного захисту (ДСНС) [2].

Слід відзначити, що з часу введення в Україні воєнного стану лише в частині внесення змін до Кодексу цивільного захисту України було прийнято 18 законів України, зокрема щодо визначення додаткових завдань **єдиної державної системи цивільного захисту** у відбудовний період; виконання у воєнний час норм міжнародного гуманітарного права; забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій; функціонування місцевої та добровільної пожежної охорони тощо.

Серед заходів цивільного захисту, які в умовах війни зазнали найбільших коректив, де сформувались нові підходи до їх виконання: оповіщення та інформування суб'єктів забезпечення цивільного захисту; укриття населення в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту та евакуаційні заходи; інженерний захист територій, радіаційний і хімічний захист; медичний, біологічний і психологічний захист, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення.

Важливе місце як у час війни так і повоєнної відбудови відведено гуманітарному розмінуванню, адже замінованими залишаються 139 тис. кв. км або 23 відсотки території України. З початку війни лише піротехнічними підрозділами ДСНС знешкоджено 567 тис. 657 од. вибухонебезпечних предметів та 2 тис. 966 кг вибухової речовини, у тому числі 3 тис. 955 од. авіаційних бомб. Обстежено територію площею понад 175 тис. 296 га [3].

Досвід організації заходів цивільного захисту у час війни досліджували М. Андрієнко, О. Бойко, П. Волянський, В. Демчук, Н. Клименко, В. Коробкін, М. Кулєшов, О. Лещенко, В. Ніжник, О. Сізіков, А. Слюсар, І. Соколовський, О. Твердохліб, А. Терент'єва, А. Фомін, В. Юрченко, О. Ященко та інші.

Практичний досвід функціонування органів та підрозділів цивільного захисту в умовах війни узагальнено у посібнику «Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану» [4].

З початку війни підрозділами ДСНС здійснено 202 тис. 753 виїзди на ліквідацію наслідків обстрілів населених пунктів, у ході яких врятовано життя 5 тис. 858 осіб та надано психологічну допомогу 282 тис. 142 особам, ліквідовано 24 тис. 181 пожежу [3].

Пріоритетними залишаються питання подальшого вдосконалення державного управління у час війни, впровадження адаптованих до умов воєнного стану алгоритмів виконання заходів цивільного захисту, дій органів та підрозділів цивільного захисту за призначенням, розвитку міжнародного співробітництва в рамках Механізму цивільного захисту Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02 жовт. 2012 р. № 5403 – VI. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text (дата звернення: 15.04.2025).

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розмежування повноважень між центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері цивільного захисту, та центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері цивільного захисту: Закон України від 21.04.2022 р. № 2228 – IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2228-20#Text (дата звернення: 15.04.2025).

3. Оперативна інформація ДСНС щодо ліквідації наслідків ведення бойових дій рф та роботи піротехнічних підрозділів. Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/operatyvna-informatsiia-dsns-shchodo-likvidatsii-naslidkiv-vedennia-boiovykh-dii-rf-ta-roboty-pirotekhnichnykh-pidrozdiliv-14042025 (дата звернення: 14.04.2025).

4. Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану: посібник/ за ред. М. С. Коваля. Львів: ЛДУБЖД, 2023. 308 с. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/12432 (дата звернення: 15.04.2025).

УДК 35.077:004.738.5:35.073.53

Геннадій БОНДАРЕНКО,
аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

Hennadii BONDARENKO,
PhD student of the Department of Public Administration and Economic Policy of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
https://orcid.org/0009-0008-6252-0083

*Науковий керівник: **Лариса ГОРДІЄНКО,** кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця*

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДЗВІТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ПЕРЕД ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ

ELECTRONIC GOVERNANCE AS A TECHNOLOGY FOR ENSURING THE ACCOUNTABILITY OF GOVERNMENT BODIES TO CIVIL SOCIETY

In the context of digital transformation, e-governance plays a vital role in ensuring the accountability of public authorities to civil society. The adoption of information and communication technologies enhances transparency, facilitates citizen participation and improves public service delivery. Key tools such as open data portals, e-petitions, public consultation platforms and digital monitoring systems foster civic engagement and effective oversight. While international experience highlights the benefits of e-governance, Ukraine faces challenges including digital literacy gaps, cybersecurity risks and system integration issues. Addressing these obstacles is essential for advancing accountable and inclusive governance in the digital era.

Keywords: digital transformation, e-governance, electronic democracy, transparency.

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління електронне врядування відіграє ключову роль у забезпеченні підзвітності державних органів перед громадянським суспільством. Зростаючий рівень цифровізації управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності державних інституцій, забезпечує відкритість даних та активну участь громадян у процесах прийняття рішень.

Тематику електронного врядування у взаємодії з громадянським суспільством досліджували такі вітчизняні науковці, як Семенченко А., Чуба Н., Єганов В., Жадан О. та ін. Проте питання забезпечення цифрової інклюзії та захисту персональних даних залишаються відкритими.

Метою роботи є аналіз інструментів електронного врядування, що сприяють підвищенню підзвітності державних органів перед громадянським суспільством, а також окреслення викликів, які стримують ефективність їхнього впровадження в Україні.

Електронне врядування визначають як систему взаємодії органів державної влади з населенням, що базується на широкому застосуванні інформаційних технологій, у тому числі на мережі Інтернет, з метою підвищення доступності та якості державних послуг, зменшення термінів їх надання, а також зниження адміністративного навантаження на громадян та організації, обумовленого їх отриманням [1, с. 9].

Основними інструментами електронного врядування, які сприяють підвищенню підзвітності, є електронні портали відкритих даних, цифрові платформи для громадських консультацій, електронні системи моніторингу діяльності органів влади, онлайн-звернення громадян та електронні петиції. Реалізація цих механізмів дозволяє підвищити рівень довіри до державних інституцій, створює умови для залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень, а також сприяє формуванню ефективного громадського контролю. Якщо підсумувати, то основним завданням електронного урядування в умовах демократичного суспільства має виступати забезпечення доступу широких

верств населення до інформації про діяльність органів влади, участь громадян у процесі прийняття управлінських рішень [2].

Цифрові технології відкривають нові горизонти для розвитку системи публічного управління, впливаючи на всі аспекти взаємодії держави з громадянами та організацію внутрішніх процесів [3, с. 66]. Так, електронні портали відкритих даних дозволяють громадянам отримувати доступ до важливої інформації щодо діяльності державних органів, розподілу бюджетних коштів, ухвалених нормативних актів тощо. Цифрові платформи для громадських консультацій дозволяють громадянам безпосередньо долучатися до обговорення важливих питань державної політики, що сприяє більш демократичному та обґрунтованому процесу ухвалення рішень.

Світовий досвід свідчить про позитивний вплив електронного врядування на підзвітність державних органів. Зокрема, Естонія є одним із лідерів у сфері цифрового врядування завдяки впровадженню системи X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними установами, спрощує процес отримання адміністративних послуг і зменшує корупційні ризики. Швеція активно використовує електронні платформи для залучення громадян до процесів ухвалення рішень через систему e-Democracy, що сприяє ефективному громадському контролю. Сінгапур впровадив комплексну систему «Smart Nation», яка включає електронні сервіси для громадян і бізнесу, а також інструменти моніторингу ефективності роботи уряду. Ці кейси демонструють важливість системного підходу до цифровізації управлінських процесів і підтверджують ефективність електронного врядування як механізму забезпечення підзвітності.

Незважаючи на значний прогрес у розвитку електронного врядування в Україні, існують певні виклики, що обмежують його ефективність. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень цифрової грамотності громадян, що ускладнює повноцінне використання електронних послуг, загрози кібербезпеки, які можуть впливати на збереження персональних даних та функціонування державних цифрових систем, а також проблеми з інтеграцією та координацією між різними державними органами. Оскільки електронне урядування значною мірою спирається на збір та обробку даних громадян, питання конфіденційності даних постає дуже гостро [4, с. 81]. Удосконалення електронного врядування потребує впровадження комплексних заходів, спрямованих на покращення доступності цифрових технологій, посилення безпеки інформаційних ресурсів, забезпечення цифрової інклюзії та підвищення рівня цифрової культури населення.

Таким чином, електронне врядування є ефективною технологією забезпечення підзвітності державних органів перед громадянським суспільством. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів, залученню громадян до процесів управління та вдосконаленню механізмів громадського контролю. У подальших дослідженнях передбачається зосередити увагу на механізмах забезпечення цифрової інклюзії, питаннях захисту персональних даних громадян, а також на розробці ефективних моделей координації між державними органами в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Семенченко А. А. Електронне урядування в Україні: проблеми та шляхи вирішення // Міжнародний науковий фаховий журнал «Електронне урядування». 2023. № 1. С. 15–28.

2. Єганов В. А. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного врядування в Україні // Державне будівництво. 2012. № 2. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7

3. Жадан О. В. Електронне урядування як платформа розвитку цифровізації системи надання адміністративних послуг // Теорія та практика державного управління. 2024. № 2 (79). С. 112–125.

4. Чуба Н. Г. Розбудова електронного урядування: загрози та виклики // Публічне урядування. 2023. № 2 (39). С. 78–84.

УДК 351.865(477):355.291.1]:355.01(470:477)(043.2)

Андрій БУЄВИЧ,
студент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii BUIEVYCH,
student of the Department of Global and National Security of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Євгеній ТАРАН,*** *кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ДЕМОБІЛІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ

Питання демобілізації військовослужбовців сил оборони України є одним із найскладніших та найважливіших викликів, що постають перед нашою державою в умовах російсько-української війни. В політичному дискурсі обговорюється дві моделі проведення демобілізації. Перша - часткова поетапна демобілізація, і друга – демобілізація після війни. Звісно, підходи які обговорюються і пропонуються застосовувати до кожної з цих моделей різні, але концептуально кожен з двох підходів несе в собі реальні та потенційні загрози національній безпеці, які не раз виникали в світовій історії. Тому розуміння небезпек які несе в собі процес демобілізації є критично важливим для оборони України як сьогодні, так і в разі різних варіантів завершення бойових дій в майбутньому, але з постійною перманентною загрозою у вигляді Російської Федерації та її союзників.

Ідея часткової поетапної демобілізації з заміною військовослужбовців які відслужили певний строк, на нових під час війни - не нова і вже застосовувалась під час проведення АТО і відбувалась у 6 хвиль, відповідно шістьом хвилям мобілізації. Саме досвід поетапної демобілізації під час проведення АТО і породив сподівання у великого відсотку військових і цивільних щодо застосування цієї моделі демобілізації. В сою чергу на такий суспільний запит почали реагувати внутрішні політичні сили. В свою чергу ці реакції мають як спекулятивний, так і конструктивний характер. Однак і те, і інше змушує реагувати вище воєнно-політичне керівництво, яке не готове діяти публічно в розріз суспільним запитам. Проте, усвідомлюючи всі загрози для національної безпеки, така модель, поки не застосовується. Враховуючи, що однозначної відповіді на даний час не існує, то рішення не приймалося, а саме питання залишилося відкритим.

Враховуючи вище викладене, ймовірність застосування цієї моделі залишається ймовірною, а тому загрози національній безпеці можливі, через що необхідно окреслити характер цих загроз.

AN ANALYTICAL OVERVIEW OF KEY DEMOBILIZATION APPROACHES AND THEIR IMPLICATIONS FOR NATIONAL SECURITY

The objective of this dissertation is to conduct a comprehensive analysis of the principal approaches to demobilization within the context of the Russian-Ukrainian war, with the aim of assessing their implications for Ukraine's national security. The study considers two scenarios: a partial, phased demobilization implemented during the ongoing conflict, and a post-war demobilization following either the official cessation of hostilities or the transition of the war into a protracted frozen conflict. The findings indicate that both approaches carry inherent risks and represent potential threats to national security. In particular, the adoption of a partial demobilization model, given the specific nature and dynamics of the Russian-Ukrainian war, poses a direct threat to the preservation of Ukrainian statehood. Although the second model is characterized by relatively lower security risks, its implementation requires a balanced and well-considered approach. This includes accounting for Ukraine's involvement in military alliances, advancing the reform and modernization of the national armed forces, and developing a strategic framework to ensure an adequate level of defense capability.

Keywords: national security, demobilization, threats, defense capability.

Часткова демобілізація значного відсотку особового складу під час війни гарантовано призведе до втрати бойового досвіду, злагодженості підрозділів, зменшення чисельності особового складу та високого ризику втрати управління на тактичному рівні, як це відбулось з військами США під час Корейської війни 1950—1953 років [1]. Ці чинники неодмінно є причиною різкого падіння боєздатності військ. Противник неодмінно використовуватиме це на свою користь і в критичний момент це може призвести до катастрофічних наслідків. Схожа ситуація вже відбувалась в історії України, коли УНР провела велику часткову демобілізацію і реорганізацію війська, що призвело до нездатності протистояти більшовикам [2].

Демобілізація досвідчених командирів та офіцерів штабів на всіх рівнях різко знижує якість планування операцій, здатність до взаємодії під час їх проведення [1]. Такий рівень оперативних спроможностей загрожує невиконанню стратегічного замислу.

В умовах активних бойових дій і проведення часткової демобілізації якісна підготовка великої кількості мобілізованих дуже ускладнена через брак інструкторських кадрів та матеріально-технічної бази. Логістичне забезпечення та швидкість опановування нових видів озброєння та військової техніки за кордоном не зможуть забезпечити кількісні та якісні потреби в достатній мірі.

Швидка адаптація новобранців в підрозділах неможлива, адже є надзвичайно складним і довготривалим процесом. Недостатній рівень підготовки та відсутність часу на передачу досвіду від досвідчених військовослужбовців призводять до збільшення санітарних та безповоротних втрат та зниження ефективності ведення бойових дій.

Процес часткової демобілізації буде мати негативні наслідки на морально-психологічний стан військовослужбовців які не підпадуть під цей процес через недостатній строк служби і залишатимуться у війську . Знаючи, що військовослужбовцю залишаться до його черги демобілізації певний термін, він не буде ризикувати на полі бою як робив це раніше, та ймовірно буде уникати участі в боях для мінімізації особистих ризиків. Якщо врахувати принцип Наполеона, що «на війні моральний фактор відноситься до фізичного як 3 до 1» та ідентичні погляди Клаузевіца, [с 58-69, 3] то ця загроза в умовах ведення війни по захисту держави на своїй території від агресора є дуже небезпечною.

Варто зауважити, що Російська Федерація буде використати цей процес і його наслідки для проведення інформаційних впливів на військовослужбовців і суспільство, розхитуючи суспільно-політичну ситуацію в нашій державі, а також для пропаганди та насаджування російських наративів за кордоном.

Враховуючи вищенаведені загрози, перелік яких не є вичерпним, масова демобілізація під час війни, особливо такої високої інтенсивності як в Україні, протяжності лінії фронту, потенційною загрозою з моря та повторного вторгнення на півночі як з території РФ так і з території союзної їй Білорусі часткова демобілізація в умовах війни є неприпустимою та несе пряму загрозу національній безпеці. Збереження військового потенціалу для забезпечення вигідних умов миру неможливе при застосуванні цієї моделі демобілізації та несе пряму загрозу втрати державності.

Другий підхід передбачає проведення демобілізації після офіційного завершення війни чи переходу в стадію замороженого конфлікту.

Враховуючи багаторічну історію відносин між Україною та Росією ризик відновлення бойових дій в цих двох випадках залишається високим. Враховуючи майбутні умови завершення війни та співвідношення потенціалу України та РФ, нашій державі доведеться виважено підходити до процесу демобілізації, забезпечивши баланс між поверненням держави до мирного життя та збереженням достатнього рівня обороноздатності через потенційне відновлення бойових дій. Враховуючи розмиті перспективи вступу України в НАТО, що наділило б державу гарантіями безпеки відповідно ст.5 Північно-атлантичного договору [4], можливу трансформацію конфігурації європейської безпеки та перспективи участі в ній, для України виникає багато додаткових ризиків. В свою чергу Україна отримує нові політичні завіряння в гарантуванні підтримки в переоснащенні армії необхідною номенклатурою озброєння, боєприпасів і засобами ведення збройної боротьби, невиконання яких союзниками та партнерами також несе багато ризиків. А отже процес демобілізації і в таких хитких умовах має свої конкретні загрози національній безпеці.

Загрози полягають в тому, що за відсутності дієвих гарантій безпеки, вірогідність виконання яких є максимальною, занадто швидка та масштабна демобілізація може створити у противника враження про слабкість оборони та спокусити його до нової агресії. Збереження боєздатних збройних сил, навіть після завершення активних боїв, є важливим елементом стримування. Враховуючи різницю в бойових спроможностях і потенціалі, Україна потребуватиме армії в достатній кількості для

стримування можливої агресії. Згідно заяв президента України, які базуються на розрахунках [5], за цих умов держава потребуватиме півторамільйонної армії, що перевищує нинішню чисельність сил оборони. Забезпечити таку чисельність армії тільки за рахунок добровільного підписання контракту навряд-чи вдасться, тому доведеться міняти підходи щодо комплектування Збройних Сил та інших військових формувань, реформувати та здійснити модернізацію війська з урахуванням отриманого досвіду, нових загроз та підготовки до невизначеного майбутнього. Такі зміни передбачають значний час від розробки моделі до її запровадження.

Поспішна демобілізація може призвести до втрати цінного особового складу, особливо в критично важливих сферах, який міг би стати ядром нової армії. Відповідно, швидка та масштабна демобілізація після закінчення війни чи переходу в заморожену фазу несе загрозу через послаблення боєздатності, рівень якої не зможе забезпечити стримування потенційної агресії та надання належної відсічі РФ, як мінімум на першому етапі нової кампанії.

Список використаних джерел

1. Col. Andrew J. Forney. Davy Crockett and the Boy Scouts: The Korean War and Mismanaging Protracted Conflict. *Texas National Security Review.* URL: https://tnsr.org/2024/10/davy-crockett-and-the-boy-scouts-the-korean-war-and-mismanaging-protracted-conflict/

2. Роман Понамаренко. Демобілізація під час війни. Локальна Історія. URL: https://localhistory.org.ua/texts/kolonki/demobilizatsiia-pid-chas-viini-pro-shcho-svidchit-istoriia/

3. Клаузевіц Карл Фон. Найважливіші принципи ведення війни / Карл Фон Клаузевіц; переклад Світлани Іванчук. Київ : Арій, 2023.384с.

4. Північноатлантичний договір. Організація Північноатлантичного договору. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_17120.htm

5. Доки ми не в НАТО, нам треба 1,5-мільйонна армія – Зеленський. Українська правда. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2025/02/14/7498318/

УДК 332.146

Ірина БУРКОВСЬКА,
аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Iryna BURKOVSKA,
postgraduate of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0009-9911-8263

*Науковий керівник: **Наталія Лікарчук,** доктор політичних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

СТРАТЕГІЧНЕ КОНСТРУЮВАННЯ ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ В ПАРАДИГМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

STRATEGIC CONSTRUCTION OF THE STATE IMAGE IN THE PARADIGM OF PUBLIC ADMINISTRATION

Strategic construction of the state image in the public administration paradigm is a complex multidisciplinary problem that requires deep theoretical and methodological understanding.
Strategic construction of the state image requires a comprehensive approach that synthesizes theoretical developments in communication theory, social psychology and political semiotics. The effectiveness of this process depends on the ability to integrate multi-level discourses into a single communicative strategy.
The mechanisms of strategic construction of the state image in the public administration paradigm represent a multi-level system that synthesizes cultural diplomacy, symbolic capital, institutional resources and public diplomacy. The effective application of these mechanisms requires coherence of communicative strategies, authenticity of narratives and adaptability to dynamic changes in the global environment.

Keywords: state image, public administration, image.

Стратегічне конструювання іміджу держави в парадигмі публічного управління становить складну мультидисциплінарну проблему, що вимагає глибокого теоретико-методологічного осмислення. Сутність цього процесу полягає у вибудовуванні системи символічних конструктів, які слугують репрезентацією державної ідентичності у глобалізованому комунікативному просторі. Така система постає як багатошаровий дискурсивний феномен, що артикулюється через політичні, економічні, культурні та соціальні наративи. Стратегічне управління іміджем передбачає не лише формування позитивних асоціацій, а й конструювання певної аксіологічної парадигми, що легітимізує державну владу в очах як внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії [3, с. 12]. У цьому контексті актуалізується необхідність застосування комплексних комунікативних стратегій, які інтегрують елементи масової культури, політичної риторики та дипломатичних маніпуляцій. Таким чином, стратегічне конструювання іміджу держави стає невід'ємною складовою сучасного публічного управління.

Інструментальні засоби формування державного іміджу базуються на синтезі традиційних та інноваційних комунікативних технологій, що дозволяє забезпечити максимальну проникність меседжів у різні соціальні страти. У зв'язку з цим доцільно звернути увагу на використання цифрових платформ, які формують поліцентричний комунікаційний простір із високим рівнем інтертекстуальності. Особливу увагу слід приділити стратегічній медіації, що включає семіотичний аналіз символічних форм і метафоричних структур, які кодують ідеологічні меседжі [4, с. 47]. Детермінованість цих структур культурними архетипами зумовлює необхідність глибокого знання соціокультурного контексту для ефективної адаптації меседжів. Досягнення цього вимагає інтеграції соціально-психологічних підходів, що базуються на вивченні колективних уявлень, стереотипів та

символічного капіталу [1, с. 117]. Таким чином, стратегічне конструювання іміджу держави набуває характеру складної гносеологічної практики. Роль публічного управління у процесі стратегічного конструювання державного іміджу детермінується його здатністю до інтеграції різнорівневих дискурсів у єдиний комунікативний простір. Це передбачає не лише формування політичних меседжів, але й кодифікацію культурних, економічних та соціальних символів, які забезпечують цілісність національного наративу. У цьому контексті публічне управління виконує функцію метанаративного конструктора, що формує рамки сприйняття політичної реальності [5, с. 283]. Особливу роль відіграє використання механізмів легітимації, що включають маніпулятивні стратегії, спрямовані на формування політичної довіри та зниження рівня когнітивного дисонансу [6, с. 1441]. Таким чином, публічне управління постає як стратегічний актор, що здійснює символічну владу через контроль над дискурсивними практиками.

Розуміння процесу конструювання іміджу держави вимагає звернення до теорій соціальної ідентичності, дискурсивного аналізу та політичної семіотики. Використання цих підходів дозволяє глибше осягнути механізми символічного виробництва та репрезентації політичної реальності. Зокрема, акцентується увага на взаємодії між соціальними акторами та медіа-середовищем, що виступає головним транслятором символічних значень [1, с. 75]. Дана взаємодія відбувається у межах гібридного комунікативного простору, що характеризується високою динамікою та поліцентричністю. Суттєвим аспектом стає використання наративних стратегій, які сприяють формуванню колективних уявлень і стереотипів. У зв'язку з цим важливо враховувати культурну специфіку аудиторії, що визначає ефективність комунікативних меседжів.

Механізми стратегічного конструювання іміджу держави в парадигмі публічного управління спираються на комплексний інструментарій, що акумулює інституційні, комунікативні та символічні ресурси, спрямовані на формування сприйняття держави у міжнародному та внутрішньополітичному контекстах. Синтез політичного маркетингу та державної комунікації стає фундаментом для побудови позитивної репутації, яка покликана легітимізувати владні практики та зміцнити суспільну довіру [2]. У цьому контексті використовується концепт «м'якої сили» (soft power), запропонований Джозефом Наєм, що акцентує значущість культурної привабливості, ідеологічної привабливості та дипломатичної майстерності. Наприклад, Японія активно культивує свій імідж через поширення культурних артефактів – манґа, аніме та сучасної поп-музики, що сприяє розширенню культурної гегемонії. Франція використовує дипломатичну мову як мистецтво переконання, позиціонуючи себе еталоном вишуканості та культурного лідерства. Синергетичне поєднання культурної дипломатії, бренд-менеджменту та стратегічних комунікацій формує стійкий образ, здатний впливати на міжнародні відносини. Однак, для досягнення максимального ефекту необхідна когерентність комунікативної стратегії та адаптивність до динамічних глобальних змін.

Інструменталізація публічної дипломатії у процесі стратегічного конструювання іміджу держави передбачає багаторівневу взаємодію з цільовими аудиторіями, зокрема через неурядові організації, транснаціональні корпорації та впливових осіб (інфлюенсерів). За допомогою механізмів медіатизації та цифрової дипломатії здійснюється формування дискурсивних практик, які нормалізують певні наративи щодо держави. Зокрема, Великобританія використовує BBC як інструмент культурної гегемонії, просуваючи власний світогляд у глобальному інформаційному просторі. Аналогічно, Катар інвестує у медіахолдинг Al Jazeera, який формує альтернативний порядок денний у міжнародних новинах, що зміцнює вплив держави на Близькому Сході. Стратегічна дистрибуція інформаційних потоків забезпечує контроль над інтерпретацією подій та мінімізує репутаційні ризики. Однак, ефективність публічної дипломатії залежить від легітимності наративів та автентичності комунікаційних послань. Негативна реакція аудиторії на маніпулятивні стратегії може призвести до кризи довіри та іміджевих втрат. Таким чином, побудова позитивного іміджу вимагає балансування між прозорістю, переконливістю та адаптивністю комунікативних стратегій [1, с. 43].

Використання символічного капіталу як засобу стратегічного конструювання іміджу держави базується на здатності маніпулювати значеннями та символами, що вкорінені у культурному та історичному контекстах. Це включає активну експлуатацію архетипів, національних міфів та історичних наративів для легітимізації політичних рішень та зміцнення національної ідентичності. Наприклад, Китай використовує концепт «китайської мрії» (Chinese Dream), який апелює до колективної пам'яті та цивілізаційної спадщини, сприяючи консолідації суспільства. Туреччина відроджує османську символіку для зміцнення регіонального лідерства

та формування неоосманістського дискурсу. Маніпуляція символічним капіталом дозволяє конструювати позитивні асоціації, що сприяють міжнародній привабливості та політичній стійкості. Проте надмірна експлуатація символів може призвести до семантичного виснаження та втрати переконливості [1, с. 74].

Залучення інституційного капіталу у процесі конструювання іміджу держави передбачає інтеграцію національних та міжнародних інститутів, що забезпечують легітимність комунікативних стратегій. Дипломатичні місії, культурні інститути та міжнародні організації слугують провідниками публічної дипломатії, транслюючи іміджеві меседжі на глобальному рівні. Німеччина використовує мережу Goethe-Institut для поширення культурних цінностей та зміцнення статусу культурної наддержави. Іспанія за допомогою Instituto Cervantes сприяє розширенню впливу іспаномовної культури. Інституціоналізація іміджевих практик забезпечує стійкість комунікативних зусиль та зменшує ризик іміджевих втрат. Водночас надмірна бюрократизація комунікативних процесів може призвести до втрати динамічності та адаптивності. Тому стратегічне конструювання іміджу вимагає інноваційних підходів до управління інституційним капіталом [1, с. 89].

Таким чином, стратегічне конструювання іміджу держави вимагає комплексного підходу, що синтезує теоретичні розробки з комунікативної теорії, соціальної психології та політичної семіотики. Ефективність цього процесу залежить від здатності інтегрувати різнорівневі дискурси у єдину комунікативну стратегію. Це вимагає високого рівня компетентності у сфері стратегічних комунікацій, знання культурних архетипів та здатності до адаптації меседжів відповідно до соціокультурного контексту. Публічне управління у цьому контексті виступає як метакогнітивний актор, що здійснює контроль над процесами символічного виробництва та легітимації політичної влади. Отже, механізми стратегічного конструювання іміджу держави в парадигмі публічного управління являють собою багаторівневу систему, яка синтезує культурну дипломатію, символічний капітал, інституційні ресурси та публічну дипломатію. Ефективне застосування зазначених механізмів вимагає когерентності комунікативних стратегій, автентичності наративів та адаптивності до динамічних змін глобального середовища. Приклади Японії, Франції, Великобританії, Катару, Китаю, Туреччини, Німеччини та Іспанії демонструють різноманіття підходів до конструювання іміджу, що базуються на культурних, символічних та інституційних ресурсах. Проте надмірна інструменталізація символів або бюрократизація комунікативних процесів можуть призвести до втрати автентичності та кризи довіри. Тому стратегічне конструювання іміджу потребує балансу між інноваційністю, креативністю та дотриманням принципів прозорості.

Список використаних джерел

1. Donnan H., Wilson T. *Borders: Frontiers of identity, nation and state.* Routledge, 2021. 204 p.

2. Latynin M., et al. Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach. *Studies of Applied Economics.* 2021. № 39.5. URL: https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4967

3. Likarchuk N., Andrieieva O., Likarchuk D., Bernatskyi A. Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere. *Studies in Media and Communication.* 2022. № 10 (1). P. 9-16.

4. Simons G. Swedish government and country image during the international media coverage of the coronavirus pandemic strategy: From bold to pariah. *Journalism and Media.* 2020. № 1.1. P. 41-58.

5. Swinkels M. How ideas matter in public policy: a review of concepts, mechanisms, and methods. *International Review of Public Policy.* 2020. № 2.2: 3. P. 281-316.

6. Vasylieva O., et al. Ukrainian civil service: implementation of the public administration reform strategy in Ukraine. *Journal of Advanced Research in Law and Economics.* 2020. № 11.4 (50). P. 1439-1445.

УДК 35.072.2:004(477)

Анастасія ГАЛАДЖІЙ,
студентка 1-го курсу магістратури заочної форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anastasiia HALADZHII,
first-year part-time master's student majoring in 281 of Public Management and Administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Олег ЗУБЧИК,*** *доктор наук з державного управління, кандидат філософських наук, доцент, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

CURRENT CHALLENGES TO THE SYSTEM OF ADMINISTRATION AND GOVERNANCE IN UKRAINE

This paper focuses on the current challenges facing Ukraine's public administration and governance system in the context of digital transformation and martial law. It examines the need for adaptation to European standards, the introduction of innovative technologies, and improvements in legislation and professional capacity building for civil servants. The paper emphasizes the importance of openness, transparency, and international integration as key principles for effective public administration.

Keywords: state-building, European integration, digital transformation, administrative services, public administration.

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, цифровізація суспільства стає ключовим чинником трансформації публічного управління. Сучасні виклики, що постають перед системою публічного управління та адміністрування, переважно пов'язані з необхідністю адаптації державного апарату до умов застосування політики безбар'єрності, високих темпів діджиталізації, протистояння кіберзагрозам, тощо. Законодавчі ініціативи, зокрема Закон України «Про національну програму інформатизації», Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», Закон України про «Цифровий контент та цифрові послуги», Закон України «Про адміністративні послуги» створюють основу для впровадження новітніх технологій в управлінські процеси, але водночас підкреслюють необхідність подальшої модернізації та оптимізації системи публічного управління. Публічні органи України повинні доводити свої плани розвитку до суспільства та влади відповідно до визначених повноважень, а ті з них, у функціонал яких входить міжнародна діяльність, – також представляти та відстоювати інтереси держави на міжнародній арені, сприяючи формуванню позитивного іміджу країни. Міжнародні партнери відіграють важливу роль в обміні досвідом, кращими практиками та спільною розробкою рішень для вдосконалення адміністративних процесів. За рахунок взаємодії з цими організаціями Україна може ефективно розвивати свої інноваційні практики та втілювати останні міжнародні тенденції та стандарти [5, 7].

Одним із ключових сучасних викликів системі ПУА є продовження реформи державного управління. Хоча в Україні вже відбулися певні трансформації у сфері надання адміністративних послуг, зокрема у напрямках децентралізації, спрощення та дерегуляції, все ж таки існує розбалансованість у системі регулювання процедур між органами державної влади та фізичними і юридичними особами, а також невідповідність багатьох адміністративних процесів принципам рівності, відкритості та верховенства права.

Не менш актуальним та важливим є:

– впровадження загальної адміністративної процедури з базовими гарантіями, включаючи принцип законності, встановлення істинних фактів, право на ефективний захист прав, право на несудове та судове оскарження;

– підвищення якості та доступності адміністративних послуг, у тому числі через центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), та децентралізація базових адміністративних послуг. Сучасна система надання адміністративних послуг й належне державне управління є ключовими завданнями для досягнення економічного зростання, конкурентоздатності країни та кращої якості життя населення;

– оптимізація та підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади шляхом впровадження електронної міжвідомчої взаємодії та електронного документообігу [8].

Для успішного впровадження реформ в державі необхідна оптимізація фахової підготовки фахівців з публічного управління. Сучасна епоха вимагає управлінців-лідерів з високим рівнем компетенцій, що ґрунтуються на системі цінностей відкритого суспільства, здатних мотивувати й надихати інших, проявляти різні демократичні стилі управління.

Українське суспільство висуває високі вимоги до якості публічного управління. Незважаючи на обмежене фінансування, існує потреба в розробці та впровадженні нових форм і методів роботи органів влади, управлінських технологій та інструментів для розв'язання наявних проблем задля подальшого вдосконалення системи управління та подолання перешкод на шляху впровадження інновацій [3].

Проте, серед актуальних викликів варто виокремити такі, як ефективне функціонування публічного управління в умовах Російсько-української війни; потреба швидко адаптувати публічне управління до європейських стандартів; забезпечити належний рівень навичок службовців в умовах стрімкого розвитку штучного інтелекту.

В умовах Російсько-української війни особливого значення набуває забезпечення доступу до публічної інформації, що є важливим правовим інструментом для безпеки громадян та належного функціонування системи публічного управління та правової системи. Водночас, воєнний стан може зумовлювати певні обмеження у поширенні інформації з метою національної безпеки.

Адаптація до європейських стандартів публічного адміністрування. Прийнятий Закон України «Про адміністративну процедуру», який набув чинності 15 грудня 2023 року, спрямований на уніфікацію правил відносин громадян і бізнесу з державою та наближення механізмів публічного адміністрування України до стандартів ЄС. Принципи адміністративної процедури, що беруть свій початок з документів ЄС, є основою відносин громадян з органами публічного управління та сприяють захисту прав та законних інтересів особи, обмеженню корупційних діянь та підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління.

Розвиток штучного інтелекту. Цей процес може автоматизувати низку завдань, які покладаються на працівників публічних органів, що в свою чергу дає можливість покращити чинні інструменти та підвищити продуктивність виконання певних завдань. Але для успішного впровадження використання моделей ШІ в публічному управлінні та адмініструванні необхідно забезпечити доступ до освіти та навчальних програм, щоб підвищувати кваліфікацію працівників у цьому напрямку.

Подальше поширення цифровізації, якості та доступності послуг, зокрема через розвиток Порталу «Дія», дотримання норм закону про недискримінацію, подальше впровадження та удосконалення політики безбар'єрності, зокрема реалізація Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні, впровадження обов'язкових правил доступності вебконтенту. Забезпечення інформаційної безпеки також є необхідною умовою безпеки суспільства, держави та особистості, особливо в умовах зовнішніх загроз. Посилення координації європейської інтеграції для прискорення виконання законодавчих зобов'язань [6].

Рис. 1. Основні виклики системі ПУА в Україні

Оптимізація та зміцнення системи аналізу регуляторного впливу та запровадження ефективних публічних консультацій.

Розвиток спроможності державної служби та продовження реформи оплати праці.

Вдосконалення внутрішнього контролю та аудиту, а також гармонізація законодавства у сфері публічних закупівель.

Система публічного управління та адміністрування стикається з цілою низкою взаємопов'язаних викликів, зумовлених як внутрішніми реформами та суспільними змінами, так і зовнішніми чинниками та глобальними тенденціями. Ефективне реагування на ці виклики потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, розвиток професійних компетенцій управлінських кадрів, впровадження інноваційних технологій та налагодження конструктивного діалогу з громадськістю. Подальший розвиток системи публічного управління в Україні повинен ґрунтуватися на принципах відкритості, прозорості, цифрової трансформації та міжнародної інтеграції. Впровадження сучасних технологій, розширення електронних сервісів та адаптація до європейських стандартів сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів, що, у свою чергу, дозволить покращити якість життя громадян та конкурентоспроможність країни.

Список використаних джерел

1. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – 2021. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text

2. Про національну програму інформатизації: Закон України. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – 2021. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text

3. Ситник, Г., Зубчик, О., Орел, М. Концептуальне осмислення особливостей управління інноваційним розвитком держави в сучасних умовах. Science and Innovation. – 2022. – Т. 18, № 2. – С. 3–15. – DOI: https://doi.org/10.15407/scine18.02.003

4. Комаха Л.Г., Корчак Н.М., Ларіна Н.Б. Професіоналізм державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири. Матеріали міжнародного круглого столу до Дня державної служби, Київ, 2023. – С. 12-14. – URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/367/files/e042ca3d-c4e0-4b73-8d46-a81c5709e88d.pdf

5. Скорик О.О., Рябоконь Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. – 2020. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1704

6. Комаха Л.Г., Орлів М.С., Рубан Ю.Г.. Україна на шляху до ЄС. Виклики та перспективи. – 2024. – 1-104 с. – URL: https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2112/files/6598623b-90b4-4f0e-a02a-33621cdb7e61.pdf

7. Люстей, В., Клименко, Н. Роль Європейського союзу в гармонізації законодавства та реформуванні управлінських структур держав-кандидатів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. – 2024. – 20 (2). – С. 41-45. – DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/20-7/12

8. Саприкін, В. Оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. – 2024. – 19 (1). – С. 116-121. – DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22

УДК 352:005.8

Тетяна ГОРДІЄНКО,
студентка 1-го курсу магістратури заочної форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetiana HORDIIENKO,
first-year part-time master's student majoring in 281 of Public Management and Administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Наталія Обушна,*** *доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

PROJECT-BASED APPROACH TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The paper explores the importance of a project-based approach as a tool for effective management of territorial communities in Ukraine during wartime and post-war recovery. Special attention is paid to decentralization reform and its impact under the full-scale invasion. Project management is identified as a key mechanism for local authorities to adapt to challenges, coordinate actions, attract resources, and improve efficiency. Emphasis is placed on implementing modern management practices, enhancing human potential, and empowering local communities. The study concludes that this approach ensures both physical and institutional recovery, promoting Ukraine's sustainable development as a European state.

Keywords: project-based approach, management, territorial communities, decentralization, local self-government, post-war recovery, sustainable development, management technologies, efficiency, funding, institutional development.

У 2014 році Україна оголосила на весь світ про початок масштабних реформ та про перехід до більш ефективного процесу управління в країні. Уряд, активно працюючи над розробкою шляхів розвитку держави, задекларував їх у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». Метою Стратегії стало впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі.

Найбільш помітною та, на нашу думку, ефективною серед задекларованих реформ можемо вважати реформу децентралізації.

Станом на 1 січня 2021 року, відповідно до перспективних планів, громади було сформовано. Відбувся перехід на прямі міжбюджетні трансферти.

Для новоутворених територіальних громад відкриваються нові можливості і у питаннях залучення додаткових коштів на вирішення проблем у різних сферах існування громад загалом. Паралельно, у процесі формування, розвитку та впровадження реформи на місцях, передачі та засвоєнню нових повноважень органами місцевого самоврядування, в процес становлення громад активно вривається поняття та явище проєктного менеджменту, яке активно починає розвиватись паралельно реформі, відкриваючи при цьому нові можливості для територій.

Після 2021 року, зокрема, у зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії в Україну, процес децентралізації зазнав значних змін та випробувань.

Управління проєктами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямів застосування концепції проєктного менеджменту надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя, у тому числі й державне управління. Проте на сьогодні інструменти проєктного менеджменту все ще не знайшли широкого застосування в органах влади. Більшість з них усе ще віддають перевагу традиційним

підходам в управлінні. Вони використовують або застарілі командно-адміністративні методи управління, або поодинокі новітні підходи функціонального менеджменту [1].

Саме сьогодні, особлива увага повинна приділятися **управлінському аспекту**, який у свою чергу повинен націлюватись на системне планування, чітке визначення пріоритетів розвитку, розподіл відповідальності та використання сучасних інструментів контролю за реалізацією ініціатив.

На наше переконання, забезпечити синергію багатьох повоєнних відновлювальних перетворень у публічній сфері в Україні можливо буде, насамперед, за рахунок здійснення результативної й ефективної трансформації системи публічного управління. Все це потребує впровадження та використання інноваційних управлінських методів у публічній сфері. В означеному контексті, як засвідчує прогресивна світова управлінська практика, проєктний менеджмент є тим вагомим надбанням корпоративних структур, що може бути успішно використане в публічному управлінні. Все це обумовлює необхідність теоретичного та науково-практичного обґрунтування подальших шляхів розвитку публічної сфери в Україні на засадах проєктно-орієнтованого управління [2].

У свою чергу відсутність кваліфікованих проєктних менеджерів на місцях створює, так званий «дисбаланс» у процесі взаємодії явищ децентралізації та управління проєктами, що дає нам можливість говорити про актуальність даної теми в розрізі становлення нової субсидіарної держави, як у період війни, так і у період післявоєнної відбудови.

Необхідність застосування проєктного підходу на різних рівнях управління (на рівні держави, області, району, громади) обумовлено високими вимогами до ефективності, продуктивності й контрольованості процесів, що сприяють підвищенню рівня життя мешканців та розвитку громад. Окрім того, війна кардинально змінила умови функціонування органів влади всіх рівнів. Змінилися повноваження, фінансові потоки, логістичні ланцюги, а також виникли нові потреби, пов'язані з допомогою внутрішньо переміщеним особам, відновленням інфраструктури та забезпеченням безпеки. Нові підходи у конкретні терміни, і мають на меті досяжність чітко визначених цілей.

В умовах високої нестабільності, обмежених ресурсів та руйнувань, які зазнали громади в умовах повномасштабного вторгнення, органи місцевого самоврядування повинні оперативно реагувати на виклики, забезпечувати ефективну координацію дій та залучати зовнішнє фінансування. Проєктне управління надає можливість адаптуватись до нових викликів та налагодити взаємодію між усіма учасниками процесу, посилити рівень довіри та взаємодії громади вцілому та забезпечувати залучення зовнішньої фінансової та технічної допомоги.

У висновку зазначимо, що дослідження цих змін, удосконалення законодавства та державної політики загалом є необхідним для адаптації системи управління до нових реалій та забезпечення її ефективності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Адже, після перемоги, Україна потребуватиме проєктно-орієнтованого управління змінами, масштабних та інноваційних післявоєнних реформ, комплексної відбудови, і саме органи місцевого самоврядування відіграватимуть ключову роль у цьому процесі. У післявоєнний період, саме проєктний підхід здатен забезпечити не лише фізичне відновлення громад, а й сталий інституційний розвиток України, як потужної європейської держави.

Список використаних джерел

1. Дурман О.Л. Використання проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. Вісник ХНТУ. 2020. № 3(74). URL: file:///C:/Users/sk-of/Downloads/546-1780-1-PB.pdf

2. Обушна Н.І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. Наукові перспективи. 2023. №1(31). с. 137-148. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)

УДК 351.778

Андрій КОЗЛЕНКО,
аспірант 1-го року навчання, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii KOZLENKO,
Postgraduate student of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0002-5047-9825

Науковий керівник: ***Костянтин ВАЩЕНКО,*** *доктор політичних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

Впровадження європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами в Україні є важливим елементом реформування економіки та забезпечення її інтеграції до світового ринку. З одного боку, реформа спрямована на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державного сектору, що відповідає рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). З іншого боку, їх реалізація ускладнюється низкою геополітичних викликів, зокрема воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та необхідністю адаптації до європейських регуляторних стандартів. У цьому контексті актуальним є дослідження того, як зовнішні та внутрішні фактори впливають на ефективність впровадження європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами України та які механізми можуть забезпечити їхню стійкість в умовах сучасної геополітичної турбулентності.

Геополітичний ландшафт навколо України суттєво впливає на ефективність реформи корпоративного управління в країні. Як зазначають Мауро та Пенрацца [1, с. 23], взаємодія між державними структурами та корпоративною динамікою відбувається в умовах глобальної невизначеності та зовнішнього тиску, що формує специфічне середовище для реформ. З огляду на це, стратегічне впровадження європейських стандартів управління має враховувати як внутрішні інституційні проблеми, так і зовнішні геополітичні чинники.

IMPLEMENTATION OF EUROPEAN STANDARDS OF CORPORATE GOVERNANCE OF STATE-OWNED ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL CHALLENGES

The implementation of European corporate governance standards in Ukraine's state-owned enterprises faces serious geopolitical challenges, including war, economic instability and external pressure. The war and political instability significantly complicate the implementation of long-term reforms and weaken the country's investment attractiveness. Nevertheless, the requirements of international partners, such as the EU and the IMF, to increase transparency and efficiency of corporate governance are challenging Ukraine to accelerate its adaptation to European standards. Successful implementation of the reforms requires taking into account geopolitical realities and strengthening the independence of supervisory boards, as well as developing a strategy for adaptation to European standards, taking into account national peculiarities. This will help ensure the sustainability of reforms and contribute to Ukraine's economic stability and integration into the international economic space.

Keywords: geopolitical challenges, corporate governance, state-owned enterprises, OECD, reforms.

Перш за все, геополітичні виклики, з якими стикається Україна, зокрема, війна з росією і пов'язаний з ним дипломатичний та економічний тиск, що створює економічну нестабільність, знижує рівень інвестиційної привабливості та ускладнює реалізацію довгострокової реформи корпоративного управління.

Нестабільність, що виникає внаслідок цих криз, посилює вразливість державних підприємств, які часто розглядаються як інструменти політичного патронажу, а не двигуни економічного розвитку. Як зазначають Алексін Г. та Диба О. [2, с. 15], постійна потреба у політичній та військовій стійкості відволікає увагу та ресурси від систематичних реформ управління, що призводить до фрагментарного підходу, якому бракує стратегічного узгодження з європейськими стандартами корпоративного управління.

Водночас міжнародні донора та партнери, зокрема Європейський Союз (ЄС) та Міжнародний валютний фонд (МВФ), висувають жорсткі вимоги щодо прозорості та ефективності корпоративного управління, що вимагає прискорення інституційних змін, незважаючи на складний геополітичний контекст.

Вимоги, пов'язані з переговорами про вступ до ЄС, часто створюють додатковий тиск на Україну щодо проведення необхідних реформ у державному секторі. Однак одночасна нагальність вирішення проблем безпеки може призвести до визначення пріоритетів безпосередньої політики, орієнтованої на державу, по відношенню до довгострокових реформ у сфері управління. Як зазначає Марконі [4, с. 82], іноземні інвестори часто розглядають високі геополітичні ризики в Україні як стримуючий фактор, що призводить до зменшення притоку капіталу, необхідного для модернізації державних підприємств та приведення їх у відповідність до європейських правил управління. Таким чином, переплетіння геополітичних викликів та ринкової довіри неминуче негативно впливає на траєкторію реформування українських державних підприємств.

ЄС та міжнародні фінансові інституції, зокрема МВФ та Світовий банк, відіграють важливу роль у просуванні реформ корпоративного управління в Україні. Вони надають фінансову підтримку, експертні консультації та механізми обумовленого фінансування, які стимулюють адаптацію державних підприємств до європейських стандартів. Водночас, як зазначає Теребейло В. [4, с. 20], значна частина реформ сприймається як нав'язана ззовні, що ускладнює їхню імплементацію та знижує рівень довіри до них з боку місцевих зацікавлених сторін. Надмірна залежність від міжнародних партнерів може стати ризиком, оскільки такі реформи можуть проводитися без урахування внутрішніх особливостей корпоративного управління. Тому важливо не лише запроваджувати міжнародні рекомендації, а й адаптувати їх до українських реалій.

Для подолання викликів, пов'язаних із впровадженням європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами України, необхідно реалізувати комплекс заходів. По-перше, важливо розробити довгострокову стратегію адаптації до європейських стандартів з урахуванням національних особливостей та геополітичних викликів, що дозволить забезпечити стабільність реформ, навіть у кризових умовах. По-друге, необхідно активізувати співпрацю з міжнародними партнерами не лише в частині фінансової підтримки, а й для підвищення кваліфікації управлінців, що сприятиме ефективному впровадженню кращих європейських практик у корпоративному управлінні державними підприємствами.

Геополітичні виклики суттєво ускладнюють процес реформування корпоративного управління в Україні. Війна, політична нестабільність та економічні ризики створюють додаткові перешкоди для імплементації європейських стандартів, що вимагає комплексного підходу та скоординованих дій між органами державної влади, бізнесом і міжнародними партнерами. Незважаючи на труднощі, ефективне корпоративне управління є ключовим елементом економічної стійкості країни, її міжнародної інтеграції та довгострокового розвитку.

Подальші дослідження можуть зосередитися на аналізі практичного впровадження європейських моделей корпоративного управління в Україні з урахуванням регіональних і галузевих особливостей державних підприємств. Крім того, важливо дослідити вплив геополітичних факторів на успішність реформ та визначити оптимальні механізми мінімізації ризиків, пов'язаних із політичною та економічною нестабільністю.

Список використаних джерел

1. Mauro M. R. General introduction: State and enterprise in the global market / M. R. Mauro, F. Pernazza // State and Enterprise: Legal Issues in the Global Market. - Cham : Springer International Publishing, 2023. - P. 1-50.

2. Aleksin G. Corporate governance under economy transformation and geopolitical uncertainty: case of Ukraine / G. Aleksin, O. Dyba // Transformations of national economies under conditions of instability : collective monograph / ed. by T. Cherniavska. - Tallinn : Scientific Route OÜ, 2024. - P. 257-278. - URL: https://monograph.route.ee/rout/catalog/view/978-9916-9850-6-9.ch9/57/313-1

3. Marconi F. Geopolitical Challenges beyond the European Union: the Evolution of FDI Screening Mechanisms and the Quest for European Security / F. Marconi // The Age of Open Strategic Autonomy. - Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2025. - P. 67-100.

4. Terebylo V. European media representation of Ukrainian and Russian state enterprises : master's thesis / V. Terebylo. - Praha : Charles University, Faculty of Social Sciences, Institute of Political Science, 2023. - 55 p.

5. Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. - Херсон : Вишемирський В. С., 2025. - 335 с.

УДК 35:334

Анна КОМІСАРЕНКО,
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anna KOMISARENKO,
Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Assistant Professor, Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-7516-7743

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Упродовж останніх тридцяти років Україна пройшла непростий етап трансформації, пошуку власного шляху розвитку, формування ціннісних орієнтирів та здійснення економічних реформ. Попри численні виклики, що постали перед українським суспільством, можна зафіксувати позитивну динаміку у формуванні суспільно-економічного мислення. Сьогодні загальновизнаною є думка, що саме людський ресурс є основним виробничим фактором, а інвестиції в людський капітал — найбільш ефективним вкладенням. Орієнтація державної політики на соціальні потреби суспільства стала стратегічним напрямом розвитку та важливою складовою концепції сталого розвитку. У цьому контексті особливого значення набувають соціальні інновації. [3]

Сучасний етап розвитку потребує впровадження новітніх технологій і інноваційних методів вирішення соціальних проблем, оскільки чимало існуючих підходів уже не відповідають вимогам часу та втрачають свою ефективність. Саме соціальні інновації створюють основу для формування інноваційного середовища в соціально орієнтованій державі, стимулюючи запровадження корисних нововведень — технічних, технологічних, інформаційних тощо. [4] Водночас соціальне підприємництво постає як ключова інновація, що забезпечує динамічні суспільні трансформації та виступає платформою сталого розвитку як для неприбуткових, так і для комерційних структур.

На сучасному етапі для України надзвичайно актуальним є забезпечення соціальної стабільності в суспільстві. Досягти цього можливо шляхом ефективної та скоординованої взаємодії між державними структурами, бізнесом та громадянським суспільством. Світовий досвід переконливо демонструє, що одним із провідних інструментів такої взаємодії виступає соціальне підприємництво.

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS ONE OF THE METHODS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

The analysis of socio-economic relations between the state and civil society in the conditions of modern Ukraine is becoming particularly relevant, however, today the entire system of functioning of society is under the influence of deep transformations characteristic of the 21st century. Global challenges test the resilience of all countries in the world, however, Ukraine has faced a particularly difficult test - full-scale military aggression from a neighboring state. In this context, it becomes necessary to quickly adapt the economy and accelerate the transition to a new business model.
In view of this, the implementation of effective instruments of state socio-economic policy is becoming particularly important, among which social entrepreneurship occupies a significant place. This is a new phenomenon that simultaneously acts as a catalyst for economic development and as a tool for responding to acute social challenges, in particular issues of employment and integration of diverse population groups. In the conditions of societal transformation, the authorities must initiate and support long-term mechanisms for the formation of a social space focused on stabilization through the establishment of a system of social values.

Keywords: social entrepreneurship, social enterprise, civil society, relations between the state and society.

[2] Йдеться про впровадження соціально орієнтованої підприємницької діяльності, прибуток від якої значною мірою спрямовується на розв'язання актуальних соціальних проблем.

Після завершення війни в Україні очікується зростання кількості осіб з різними ступенями інвалідності, учасників бойових дій та внутрішньо переміщених осіб.[5] У таких умовах відновлення зруйнованої економіки потребуватиме налагодження нових соціально-економічних зв'язків і створення підприємств різних форм власності, зокрема й соціальних. Залежно від рівня інтеграції соціальних програм у ринкову діяльність, а також від ступеня їх внутрішнього чи зовнішнього впровадження, соціальні підприємства мають потенціал досягати своїх соціальних цілей у тісному зв'язку з ефективним функціонуванням бізнесової складової.

Орієнтація на бізнес-модель дозволяє соціальному підприємству більш ефективно реалізовувати поставлені цілі, водночас створюючи як соціальну, так і економічну цінність.[1] Порівняльний аналіз бізнес-моделей комерційних і соціальних підприємств свідчить про те, що у традиційному бізнесі ключовими є динамічні функції, операційні процеси та стратегічні ресурси. Натомість у соціальному підприємництві пріоритетними складовими бізнес-моделі виступають ключові партнери, критично важливі ресурси та система взаємодії як із клієнтами, так і з бенефіціарами.

Соціальне підприємництво в повоєнний час може стати безпрецедентно важливим елементом відбудови, що даватиме можливість підтримки соціально вразливих верств населення та стати елементом адаптації до нових умов життя.

Список використаних джерел

1. Корнецький А. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? *Ukraine-Analysen*. № 210. URL: https://sociaIbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpryiemnytstvo-efektyvnyy-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini. (дата звернення: 05.04.2025).

2. Мурашко Д. Великому бізнесу варто підтримувати соціальне підприємництво.URL: http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/vukraini/141-dmytro-murashko-velykomu-biznesu-vartopidtrymuvaty-sotsialne-pidpryiemnytstvo (дата звернення: 05.04.2025).

3. Огляд міжнародного досвіду. Громадський Простір. URL: chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2018/12.pdf (дата звернення: 01.04.2025).

4. Dees G. J. The Meaning of Social Entrepreneurship. URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

5. Huang Ch.-Ch., Donner B. The Development of Social Enterprise: Evidence from Europe, North America, and Asia. Research Report. 2018. No. 40. URL: https:// socialwork.rutgers.edu/sites/default/files/report_40.pdf

УДК: 351.72

Олександр КОРНІЄНКО,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandr KORNIIENKO,
postgraduate student, Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0007-0472-0864

Науковий керівник: ***Наталія КЛИМЕНКО,*** *доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ

На сучасному етапі, російська агресія проти України набула гібридної форми, що відображається не лише на військовому рівні, а й в економічній та інших сферах. Росія намагається дестабілізувати українську економіку, інфраструктуру та екологічну рівновагу. У цьому контексті зосередження на економічній безпеці України стає важливим пріоритетом на етапі переходу до післявоєнної відбудови. Економічна безпека в умовах відбудови є фундаментальним чинником стабільного розвитку держави, особливо у постконфліктний період, коли ризики загострюються, а ресурси обмежені [1].

У зв'язку з вищезазначеним виникає необхідність визначення ключових інструментів управління економічною безпекою в умовах післявоєнної відбудови.

Одним із найважливіших інструментів є державне стратегічне планування, яке дозволяє системно координувати відновлення, розставляти пріоритети щодо відновлення інфраструктури, енергетики, промисловості та залучати міжнародну допомогу.

Задля ефективного використання міжнародної фінансової підтримки та забезпечення прозорості у витратах ключовим інструментом є антикризове бюджетне управління, яке передбачає контроль над дефіцитом бюджету.

Враховуючи значні руйнування внаслідок військових дій постає необхідність розробки механізму контролю за критичними секторами, а саме: паливно-енергетичний комплекс, оборонна промисловість, транспорт, агропромисловий комплекс, які є критично важливими для збереження національного потенціалу.

Особливо актуальним в період економічної вразливості є моніторинг інвестиційної активності та запобігання ворожим поглинанням. Адже дуже часто в умовах економічної нестабільності вкрай важко відслідкувати зазначені процеси. Для цього потрібно чітко визначити вимоги до інвесторів.

MAIN TOOLS FOR ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT IN THE RECONSTRUCTION SETTING

Managing economic security in the context of reconstruction involves the use of certain tools. One of the most important tools is state strategic planning, which allows for systematic coordination of recovery and prioritization. The key tool is anti-crisis budget management, which involves control over the budget deficit. Given the significant destruction caused by military actions, there is a need to develop a mechanism for controlling critical sectors. Monitoring investment activity and preventing hostile takeovers is especially relevant during periods of economic vulnerability. It is impossible to imagine the process of post-war recovery without the digitalization of public administration, the development of public-private partnerships, and human capital. For the effective restoration of Ukraine and ensuring its economic security, it is necessary to study the best global practices in using these tools, adapting global strategies to national characteristics and specific needs of the country.

Keywords: post-war reconstruction, economic security, state policy, global experience.

Неможливо уявити процес післявоєнного відновлення без цифровізації державного управління через створення та вдосконалення електронних реєстрів, платформ закупівель, систем моніторингу, котрі забезпечують прозорість та знижують рівень корупції. При цьому необхідно розробити систему захисту зазначених інструментів від зовнішнього втручання – хакерських атак.

Важливим для післявоєнного відновлення є успішність малого та середнього бізнесу, ресурси якого можна ефективно залучати до відбудови стратегічних об'єктів на основі розвитку державно-приватного партнерства, що також належить до ключових інструментів управління економічною безпекою.

Значну роль у післявоєнному відновленні відіграє людський капітал, розбудова якого відбувається через освіту, стимулювання повернення мігрантів, підтримку ветеранів та залучення молоді до підприємництва.

На нашу думку для ефективного відновлення України та забезпечення її економічної безпеки необхідно вивчати найкращі світові практики використання зазначених інструментів, адаптуючи глобальні стратегії до національних особливостей, специфічних потреб країни.

Отже, післявоєнне економічне відновлення вимагає ретельного аналізу фінансових, торговельних і промислових стратегій інших країн, які успішно подолали подібні виклики. Серед ключових напрямів необхідно виокремити: реструктуризація державного боргу, відновлення промислової бази, політика зайнятості та розвиток стабільних економічних відносин з міжнародними партнерами.

Список використаних джерел

1. Dankevych V., Dankevych Ye., Dankevych A., Naumchuk V. Economic, Food, and Environmental Security in the Context of Post-War Reconstruction: The Global Experience. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/en/economic-food-and-environmental-security/

УДК 35.072.2

Олег КОСТЮЧЕНКО,
магістр публічного управління та адміністрування, державний експерт, випускник Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleh KOSTIUCHENKO,
Master of Public Management and Administration, State Expert. Graduate of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service at Taras Shevchenko National University of Kyiv

АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році спричинило не лише масштабну гуманітарну катастрофу та глибокі економічні потрясіння, а й поставило перед державою безпрецедентні виклики в управлінській сфері. У цих умовах механізми державного управління зазнали суттєвої трансформації, що була зумовлена необхідністю гнучкості, мобільності, оперативного реагування та стратегічного бачення [1].

Однією з ключових адаптаційних змін стало посилення децентралізації, територіальні громади отримали ширші повноваження у сфері прийняття рішень, що дозволило підвищити ефективність реагування на локальні загрози й потреби населення. Разом із тим постала потреба у налагодженні більш скоординованої взаємодії між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та центральними органами виконавчої влади.

Значну роль у забезпеченні стабільного функціонування держави в умовах війни відіграла цифровізація публічного управління. Завдяки впровадженню таких інноваційних платформ, як «Дія», уряд зміг зберегти безперервність надання ключових державних послуг, підтримати комунікацію з громадянами, забезпечити прозорість процесів прийняття рішень і підвищити інституційну стійкість [2].

Водночас відбулася переорієнтація управлінських практик, акцент зміщується з реактивного кризового управління до проактивного стратегічного планування, заснованого на принципах стійкості, соціальної згуртованості та інклюзивності.

ADAPTATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS TO THE CHALLENGES OF WAR AND POST-WAR RECOVERY: THE UKRAINIAN EXPERIENCE

The full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation in 2022 triggered a multidimensional crisis, which demanded urgent and flexible responses from public administration.
This situation prompted a profound transformation of governance mechanisms towards greater decentralization, digitalization, and strategic resilience. Local self-government bodies gained more autonomy, allowing for more effective and faster responses to community needs. The implementation of digital platforms such as «Diia» ensured the continuity of essential services, transparency, and communication with citizens even under wartime conditions. Ukraine's public administration is gradually shifting from reactive to proactive governance models based on democratic values, social cohesion, and resilience. The experience of adapting governance during the war and post-war recovery provides valuable lessons for building sustainable, resilient institutions in the face of global crises and systemic challenges.

Keywords: public administration, war, decentralization, digitalization, resilience, Ukraine, governance reforms, post-war recovery.

Окремої уваги заслуговують нові підходи до управління людським капіталом. Зокрема, активно розробляються та впроваджуються програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, реінтеграції ветеранів, забезпечення доступу населення до якісної психологічної допомоги. Усе це свідчить про перехід держави до моделі «турботливого управління», в центрі якої перебуває людина, її безпека та добробут.

На етапі післявоєнної відбудови особливої ваги набуває формування національної стратегії розвитку, що має ґрунтуватися на цінностях демократії, верховенства права, поваги до людської гідності та ефективного врядування [3].

Важливу роль у цьому процесі відіграватимуть міжнародні партнери України, зокрема Європейський Союз, які здатні не лише сприяти фінансовій стабілізації, а й виступати каталізаторами модернізації державного управління.

Таким чином, досвід України у сфері адаптації управлінських механізмів в умовах війни та повоєнної відбудови є унікальним і може стати прикладом для інших держав, що стикаються з багаторівневими кризами.

Він демонструє, що ефективне публічне управління в XXI столітті потребує не лише інституційних змін, а й нової управлінської культури, здатної поєднати стратегічне мислення, технологічну інноваційність, громадянську залученість і гуманітарну чутливість.

Список використаних джерел

1. Прямухіна Н. В. Технології державного управління під час війни в Україні // Публічне управління та адміністрування в Україні. – 2023. – № 1. – С. 45–52.

2. Олійник Д. І., Колісник О. В. Публічна політика в умовах гібридної війни: стратегічні підходи до відновлення та модернізації України // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2023. – Вип. 25. – С. 51–60.

3. Стратегія післявоєнної відбудови України / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. – 2022. – URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 14.04.2025)

4. Гуменюк І. А. Цифрова трансформація державного управління в Україні в умовах воєнного стану // Інноваційна економіка. – 2023. – № 1 (100). – С. 38–45.

УДК 35.073.53:336.1:352/354

Олег КУНІЦИН,
аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

Oleh KUNITSYN,
PhD student of the Department of Public Administration and Economic Policy of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
https://orcid.org/0009-0008-7552-7946

*Науковий керівник: **Лариса ГОРДІЄНКО,** кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця*

ЕЛЕКТРОННЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

E-BUDGETING AS A TOOL TO MAINTAINING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

E-budgeting serves as an important tool for strengthening the financial resilience of Ukrainian territorial communities by enhancing transparency, accountability, and efficiency in managing public finances. It promotes greater civic participation by actively involving citizens in the budgeting process. Even amid the ongoing full-scale war, e-budgeting continues to evolve, playing a vital role in fostering public trust in local authorities and optimizing resource allocation. The thesis thoroughly examines the benefits and challenges associated with implementing e-budgeting systems, highlighting their potential to improve financial governance. Additionally, it offers practical recommendations aimed at addressing existing barriers and enhancing the effectiveness of e-budgeting practices.

Keywords: full-scale war, public administration, financial resilience, territorial communities, e-budgeting.

Фінансова стійкість територіальних громад в Україні визначається їхньою здатністю забезпечувати стабільні доходи та ефективно управляти ресурсами для задоволення потреб населення, особливо в складних умовах повномасштабної війни. Основними інструментами підтримки фінансової стійкості залишаються залучення інвестицій, використання міжбюджетних трансфертів, розвиток місцевих податків і беззаперечно формування місцевих бюджетів. Електронне бюджетування вважається вагомим інструментом для підвищення фінансової стійкості територіальних громад України. Цей механізм дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини місцевого бюджету, сприяючи прозорості, підзвітності та ефективності використання публічних фінансів. Електронне бюджетування передбачає використання цифрових платформ для залучення мешканців громади до процесу планування, виконання та контролю бюджетних процесів, та має потенціал стати ключовим інструментом підвищення фінансової стійкості територіальних громад України.

Питання підтримки фінансової стійкості об'єднаних територіальних громад є доволі актуальним, та активно розглядається такими вітчизняними науковцями, як Скоробогатова Н. Є., Петренко К. В., Іванова Т. В., Пітюлич М. М., Крупка А. Я., Мінкович В. Т., Чакій О. І та інші. В той же час питання застосування цифрових технологій для підтримки фінансової стійкості об'єднаних територіальних громад залишаються недостатньо дослідженими.

Метою роботи є розгляд впливу електронного бюджетування на фінансову стійкість територіальних громад України, а також визначення основних переваг та викликів цього інструменту.

Фінансова стійкість територіальної громади це її здатність ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, підтримувати баланс між доходами та результатами, забезпечувати стабільність та адаптуватися до змін економічного середовища. Ця концепція включає не лише відновлення після фінансових потрясінь, але й здатність передбачати потенційні ризики та

впроваджувати проактивні заходи для їх мінімізації. Для цього використовуються різноманітні інструменти, серед яких на сьогодні отримує все більшу зацікавленість як науковців, так і практиків – електронне бюджетування.

Слід погодитися з думкою Маляревського Є. В та Баранніка В. О. [1], відповідно до якої електронне бюджетування має потенціал, по-перше, до покращення розподілу ресурсів. Залучення громадян до бюджетного процесу дозволяє краще ідентифікувати пріоритетні напрями фінансування, що підвищує ефективність використання коштів. По-друге, електронне бюджетування має потенціал для впливу на збільшення доходів бюджету: Підвищення довіри до влади та прозорості бюджетного процесу може стимулювати громадян до сумлінної сплати податків та зборів. По-третє, існує потенціал до оптимізації видатків, адже громадський контроль за витратами сприяє зниженню неефективних або корупційних витрат. Вважається, що цифрові платформи забезпечують відкритий доступ до бюджетної інформації, що підвищує довіру громадян до місцевої влади. Наразі, під час повномасштабної війни, електронне бюджетування активно впроваджується серед територіальних громад України. Наприклад, Дмитрівська територіальна громада використовує платформу E-DEM для реалізації громадського бюджету, що дозволяє мешканцям пропонувати та обирати проєкти для фінансування [2]. Подібні ініціативи реалізуються і в інших громадах. Наприклад, у Кубейській територіальній громаді, де формування бюджету стало важливим інструментом залучення мешканців до управління місцевими фінансами [3].

Незважаючи на доведенні переваги, впровадження електронного бюджетування у територіальних громадах супроводжується певними викликами. По-перше, це технічні обмеження, адже не всі громади мають доступ до необхідних технологій та інфраструктури [4]. По-друге, існує фактор низької цифрової грамотності громадян, адже деякі мешканці громади можуть мати обмежені навички користування цифровими платформами. Крім того, необхідним є також підвищення кваліфікації серед службовців задля ефективного використання новітніх цифрових систем [5]. По-третє, існує природній спротив громадян впровадженню інновацій. Традиційні підходи до бюджетування можуть бути глибоко вкоріненими у суспільну свідомість, і цей фактор значно ускладнює перехід до нових моделей бюджетування [6]. Саме тому необхідно підвищувати рівень цифрової грамотності серед громадян, а також рівень їхньої довіри до електронних сервісів.

Отже, електронне бюджетування є потужним інструментом для підтримки фінансової стійкості територіальних громад України. Подальший розвиток цього інструменту потребує усунення існуючих бар'єрів та активного впровадження сучасних технологій.

Список використаних джерел

1. Маляревський Є. В., Бараннік В. О. Громадські бюджети в Україні як перспективний інструмент розвитку громад і територій. Національний інститут стратегічних досліджень. 2021. С. 1–9.

2. Електронний бюджет. Дмитрівська територіальна громада. URL: https://dtg.gov.ua/e-dem/budget (дата звернення: 02.04.2025).

3. Електронний бюджет. Кубейська територіальна громада. URL: https://kubeyska.od.gov.ua/e-dem/budget (дата звернення: 02.04.2025).

4. Пітюлич М. М., Крупка А. Я., Мінкович В. Т., Чакій О. І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад. Регіональна економіка. 2023, №1. С. 34–44.

5. Лободіна З., Демчишин В., Кізима Т., Березька К., Кізима А. Функціонування бюджетів участі: сучасний стан, тенденції модернізації та моделювання в умовах реформування публічних фінансів. Вісник Економіки. 2023, №4(1). С. 8–27.

6. Скоробогатова Н. Є., Петренко К. В., Іванова Т. В. Облік витрат на фінансування територіальних громад в умовах війни. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2024, №30. С. 23–28.

УДК 334:354

Сергій ЛУКІН,
директор Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області
Антон МЕЛЯКОВ,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

Sergiy LUKIN,
Director of the Regional center for professional development of Kyiv Region
https://orcid.org/0000-0001-6516-5605

Anton MELIAKOV,
Associate Professor of the Department of Law, National Security and European Integration, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration» V. N. Karazin Kharkiv National University
https://orcid.org/0000-0001-5294-7560

ОСВІТНІ ПОТРЕБИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

EDUCATIONAL NEEDS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT OFFICIALS UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

The article outlines the educational needs of local government employees. It is shown that the most pressing needs are: project skills, information technology skills, English language skills, and knowledge of legislation. It is proved that the majority of local government employees are ready to receive education in the field of Public Administration and Management, but also need education in a specific field: economics, law, pedagogy, etc. It is revealed that all heads of local self-government bodies are aware of the importance of regular professional development of their employees and are ready to facilitate this. It is proved that the vast majority of managers and employees of public authorities are much more familiar with educational programmes in public higher education institutions than on private educational platforms.

Keywords: educational needs, local government, recovery.

Початок повномасштабної війни та оголошення воєнного стану в лютому 2022р., кардинально змінили всі сфери життя української держави та суспільства. Значні зміни відбулися в системі органів публічної влади, зокрема, у функціонуванні органів місцевого самоврядування. Одним з найгостріших питань, що постало перед ОМС, стало кадрове. Тимчасова окупація суверенної території України, виїзд працівників органів влади та комунальних установ за межі ТГ та/або країни, мобілізація частини посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) до лав Сил оборони України спричинили зрушення в кадровому корпусі органів місцевого самоврядування.

Основні положення та висновки даного матеріалу грунтуються на емпіричних даних, особисто зібраних авторами в ході реалізації проєкту «Оцінка спроможності людських ресурсів в контексті місцевого відновлення та економічного розвитку», що був реалізований на замовлення Відокремленого підрозділу Хельветас Свісс Інтеркооперейшн в Україні. Зауважимо, що Хельветас Свісс Інтеркооперейшн відноситься до тих партнерів нашої держави, котрі систематично працюють над посиленням як інституційної, так і матеріальної спроможності територіальних громад та окремих установ і організацій в контексті відновлення та зміцнення соціально-економічного потенціалу нашої країни. В ході даного проєкту були охоплені дослідженнями 25 громад, котрі рівномірно репрезентують п’ять областей України: Дніпропетровську, Запорізьку, Миколаївську, Сумську, Харківську. В якості респондентів опитувань (анкетування, фокус-групові інтерв’ю, телефонні інтерв’ю) виступили керівники (209 осіб) та спеціалісти (263 особи) селищних та міських рад, а також комунальних закладів громад-партнерок.

Отже, результати досліджень демонструють наявність у керівного складу громад розуміння актуальності набуття співробітниками знань та навичок, що дадуть змогу на високому рівні

реалізовувати основні завдання соціально-економічного розвитку. Найбільш затребуваними напрямами професійного вдосконалення керівники визначили: 1. Проєктну діяльність та участь у грантах; 2. Законодавче забезпечення діяльності ОМС; 3. Комп'ютерну грамотність та питання кібербезпеки, Показово і друге місце іноземної мови в переліку «дуже актуальних» знань. Респонденти-виконавці пропонують аналогічний перелік найбільш затребуваних знань та навичок. Так, за сумою «дуже актуально» + «скоріше актуально», умовний топ-3 виглядає так: 1.Законодавче забезпечення діяльності ОМС; 2. Знання іноземної мови; 3. Комп'ютерна грамотність та кібербезпека. При цьому, за опцією «дуже актуально» знання іноземної мови значно випереджає всі інші запропоновані варіанти.

Дані, зібрані під час дослідження, характеризують ставлення до системи підготовки управлінських кадрів як неоднозначне. Інформанти фокус-груп (ФГ), особливо найбільш досвідчені керівники місцевого рівня, неодноразово наголошували на важливості саме практичного досвіду для молодого фахівця-управлінця. Не відкидаючи потреби в теоретичній базі, що формується в закладах освіти, більшість інформантів акцентовано пріоритизує наявність вмінь та актуальних навичок, що, на їх думку, набуваються лише в ході практичної діяльності. Переконаними в потрібності освіти за фахом «Публічне управління» є менше третини респондентів, натомість «скоріше потрібною» її вважають 51,5 респондентів.

Важливою складовою дослідження стали кількісні та якісні параметри перепідготовки та підвищення кваліфікації ПОМС. З точки зору кожного четвертого керівника (25,2%), оптимальна регулярність підвищення кваліфікації – раз на два роки. Ця думка підтверджується і даними ФГ, інформанти яких постійно наголошували на важливості своєчасного і постійного оновлення професійних знань, що мають відповідати актуальним викликам. 18,4% респондентів вважають, що достатньо підвищувати кваліфікацію один раз на три роки. Проте переважна більшість керівників (35,9%) залишаються за собою право вирішувати, з якою регулярністю їх підлеглий має підвищувати свою кваліфікацію.

Під час ФГ інформанти-керівники продемонстрували повне розуміння важливості професійного розвитку та вдосконалення, навели приклади практичної підтримки прагнення співробітників до отримання нових знань та навичок. При цьому окремі керівники готові фінансово заохочувати тих підлеглих, що прагнуть професійного вдосконалення, в тому числі й шляхом оформлення платних підписок на необхідні навчальні цифрові платформи, зокрема ті, що стосуються бухгалтерської справи, інформаційної безпеки, аналізу даних тощо.

Разом з тим, для значної частини керівників, наприклад, приватні освітні платформи, залишаються поза межами професійної зацікавленості. 34% респондентів не готові оцінювати їх якість, адже не знайомі з матеріалами цих освітніх ініціатив. Як «задовільний» можна оцінити рівень освітніх програм на приватних платформах на думку 35,4% і лише 5,8% визначають цей рівень як «високий». Також привертає до себе увагу і великий відсоток тих керівників, які утрималися від чіткої оцінки, обравши опцію «важко сказати» - 23,8%. Можемо висловити припущення, що за відсутності даної опції серед відповідей, значна частина респондентів зупинилася б на варіанті «не готовий оцінювати». 59,1% респондентів-виконавців вважають себе задовільно обізнаними в питаннях діяльності приватних освітніх платформ, натомість не задоволені рівнем власної поінформованості лише 11,6%. Як і у випадку з керівниками, значним є відсоток тих, хто не має чіткої позиції щодо даного питання – 20,5%. Можна зробити припущення, що значна частина таких респондентів не знайома з роботою приватних освітніх платформ.

В цілому ставлення як до державних освітніх закладів, так і до приватних освітніх ініціатив у більшості інформантів дослідження можна охарактеризувати як нейтральне або стримано-позитивне. Під час ФГ учасники не висловлювали різкого несприйняття управлінської освіти, при цьому постійно наголошуючи на необхідності поєднання глибоких теоретичних знань із ґрунтовною практичною підготовкою та необхідністю постійного вдосконалення.

Таким чином, освіта за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування сприймається в цілому як не зайвий, але не необхідний елемент фахового зростання працівників органів публічної влади на місцевому рівні. Під час ФГ інформанти наголошують, що магістерські програми даного спрямування конче необхідні керівникам високого рангу, натомість для ефективного виконання функціональних обов'язків виконавцям середньої та нижньої ланки достатньо якісної галузевої освіти, постійної практичної діяльності, а також регулярного (раз на 2-3 роки) проходження підвищення кваліфікації, яке може мати такі формати: стажування в успішних громадах; нетривалі закордонні відрядження практичної галузевої спрямованості; стажування за галузевим спрямуванням в органах влади вищого рівня.

УДК 352.07:342.25:338.246.8:341.232.1](477:100)(043.2)

Юліана МАКАРЧУК,
студентка 1-го курсу ОС «Магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС» кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yuliana MAKARCHUK,
1st year Master's student of specialty 281 «Public Management and Administration» Educational program «Public Management and Administration: EU Integration» of the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0002-6176-8526

Науковий керівник: ***Анатолій РАЧИНСЬКИЙ,*** *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

СТІЙКІСТЬ, РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

SUSTAINABILITY, REVITALISATION, AND DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW

Russian aggression against Ukraine has become a test of strength for every citizen and an exam for the entire system of state administration. Territorial communities have found themselves at the epicenter of this test. Effective governance has become the key to their survival, among the potential of the communities that are already actively involved and showing its effectiveness: activation of local and national business, volunteer activities, and international support. The basis for using this potential is social cohesion, which already helped the country survive at the beginning of the invasion.

Keywords: social cohesion, community potential, effective governance, international support.

Територіальні громади, як локалізовані адміністративні одиниці, постали як ключові одиниці спостереження в оцінці системної стійкості та адаптаційної здатності в умовах екстремального екзогенного шоку в умовах збройної агресії Росії проти України.

Стійкість, яка спостерігається на рівні громади, виходить за межі простого виживання, що вказує на складну взаємодію факторів, що сприяє створенню основних умов для майбутніх траєкторій розвитку. Ефективне субнаціональне управління, що характеризується підтримкою основної функціональності інфраструктури та швидким розгортанням протоколів реагування на надзвичайні ситуації, здається, є вирішальним чинником негайної життєздатності. Мобілізація внутрішніх ресурсів, включаючи активізацію місцевих підприємницьких екосистем і мереж волонтерів, підкреслює прихований адаптивний потенціал, притаманний цим громадам. Крім того, соціальний капітал, який проявляється через згуртованість механізмів підтримки всередині громади, інтеграцію внутрішньо переміщеного населення та активне збереження культурної спадщини, значною мірою сприяє внутрішній міцності суспільства [1].

Ревіталізація, як процес відновлення після конфлікту, потребує багатогранної трансформації, що виходить за межі простої реконструкції інфраструктури. Ця системна регенерація включає взаємопов'язані компоненти, зокрема: відновлення інфраструктури, зосереджуючись на відновленні основних послуг і фізичного капіталу; економічне відродження, спрямоване на відновлення виробничого потенціалу та сприяння сталому зростанню; соціально-інтеграційні процеси, спрямовані на задоволення складних потреб переміщеного населення та сприяння згуртованості суспільства; та екологічне відновлення, спрямоване на пом'якшення екологічної шкоди та сприяння сталому управлінню ресурсами. Міжнародні рамки співпраці, капітальні інвестиції та передача знань є критично важливими екзогенними каталізаторами, що прискорюють це цілісне відновлення.

Розвиток громад, у цьому контексті, виходить за межі простого повернення до доконфліктної бази, представляючи стратегічний вектор до прогресу, орієнтованого на майбутнє. Ключові сприятливі механізми включають: перспективне стратегічне планування, що сприяє визначенню довгострокових цілей розвитку; просування інноваційних шляхів розвитку, використання технологічних досягнень і нових рішень; міцне міжнародне співробітництво, сприяння синергетичному партнерству та мобілізації ресурсів; та продовження реформ децентралізації, надання субнаціональним утворенням більшої автономії та ресурсів. Розширення повноважень місцевих громад посилює залучення громадян до процесів управління та зміцнює фундаментальні демократичні принципи. Ця зміна парадигми сприяє появі самозабезпечених, безпечних та орієнтованих на інновації територіальних одиниць [2].

Наявний досвід України показує, що ефективне управління, залучення місцевих ресурсів та міжнародна підтримка є ключовими для ревіталізації територіальних громад. Перспектива та основний акцент полягає у створенні самодостатніх, безпечних та інноваційних громад, здатних стати локомотивом повоєнної відбудови України. Такий досвід вже мають громади, які перемогли у відборі на конкурс від Міжнародного Фонду Відродження «Стійкість, відновлення та розвиток територіальних громад», який оголошувався в рамках проєкту «Європейське Відродження України». Конкурс був спрямований на сприяння прозорому відновленню та розвитку громад із забезпеченням активного залучення до цих процесів громадськості. Переможцями стали 13 зі 112 проєктних пропозицій [3].

Зважаючи на те, що країна має багаторічну практику застосування всіх вище згаданих інструментів та ресурсів для ревіталізації та розвитку громад, що постраждали, зокрема через програми фінансування від міжнародних донорів в якості матеріальної підримки через розбудову, реконструкцію та побудову нових закладів, на які є запит та потреба суспільства - до прикладу, підземні школи, які почали будувати урядові донори західних країн в Харкові та Запоріжжі, а також шляхом надання експертної допомоги уряду та громадському суспільству. Не меншу увагу варто приділяти громадській ініціативі, розвитку та раціонального використання наявних ресурсів громад, оскільки покладання лише або здебільшого на міжнародних донорів є ризикованим, не в останню чергу через геополітичні та політичні зміни курсу країн-донорів.

Список використаних джерел

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/mistseve-samovryaduvannya-yak-chynnyk-stiykosti-tylu.

2. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р. /за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 257 с.

3. Результати конкурсу «Стійкість, відновлення та розвиток територіальних громад. IRF. URL: https://www.irf.ua/rezultaty-konkursu-stijkist-vidnovlennya-ta-rozvytok-terytorialnyh-gromad/.

4. Місцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч. наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с.

УДК 351.74(477):355.3:005.52

Богдан МАЛЕНКО,
аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Bohdan MALENKO,
postgraduate student of the Department of public administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-8501-2737

*Науковий керівник: **Наталія ЛІКАРЧУК,** доктор політичних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ: ШЛЯХ ДО ЗМЕНШЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

ADMINISTRATION REFORM IN MILITARY SPHERE: A PATH TO REDUCING CORRUPTION RISKS

The article explores the problems of governance and corruption in of Ukraine's military sector in the conditions of a full-scale war. The negative impact of incompetent governance, nepotism, abuses in logistics and procurement on the combat capability of the army is determined. The author emphasizes the need for systemic reforms, the implementation of NATO standards and the renewal of the command structure based on combat experience. Effective governance and anti-corruption measures are considered as key factors in winning the war and preserving state sovereignty. Special attention is paid to the role of civil society and the need for moral renewal of the political elite.

Keywords: corruption, governance, army, war.

Україна сьогодні проходить надскладний шлях, виборюючи свою незалежність на полі бою, відстоюючи свій суверенітет та цінності демократії всього світу.

Одинадцять років протистояння України російському агресору показали, що українська армія, попри всі її недоліки, є єдиною структурою, здатною захистити територіальну цілісність та незалежність держави. Політичні та економічні реформи, які проходили в незалежній Україні, не сприяли ефективному розвитку державних інституцій, зокрема й у сфері оборони.

За три роки повномасштабної війни росії проти України відбулось фактичне становлення української армії – Збройних Сил України, Національної гвардії, Державної прикордонної служби, Служби зовнішньої розвідки, Служби безпеки України та інших державних служб і органів у військовій сфері.

Роки війни показали, що українська армія потребує негайної реформи структури управління для забезпечення перемоги.

Реформи в армії мають відбуватися паралельно з реформуванням політики, уряду та консолідацією суспільства. На жаль, окремі політики, законотворці, урядовці та керівники різних державних інституцій та департаментів, маючи низькі морально-етичні якості, вдаються до корупційних дій, що становить загрозу збереженню державності.

Повноваження, функції та завдання в сфері оборони регулює Закон України «Про оборону України» від 1992 року зі змінами. У цьому законі врегульовані дії органів державної влади та військового управління [3].

За роки війни корупція в Україні набула небачених масштабів — вона охопила всі державні органи влади, враховуючи військову сферу, стала реальною загрозою національній безпеці України та дестабілізуючим чинником українського суспільства [2, с. 138].

На початок повномасштабного вторгнення росії на територію України, внаслідок багаторічної діяльності політиків, українська армія не мала ні зброї, ні ресурсів для протистояння потужній російській армії. Проте були громадяни України та військові, які дали відсіч агресору та стримали наступ.

Четвертий рік війни показав, що з розвитком бойових дій розвиваються і технології, але вони можуть відтворюватись ворогом в короткий період часу. Швидка розробка та впровадження

нових технологій стали можливим завдяки тому, що до армійського корпусу долучились інженери, підприємці, науковці – люди, які володіють знаннями та високим рівнем адаптації до змін. Це сприяло утриманню оборонних рубежів та збереженню життів на полі бою.

Однак, аналізуючи управлінські рішення командного складу вищого та середнього рівня, слід зазначити, що ефективність прийнятих рішень часто не відповідала реаліям моменту. Це свідчить про те, що управління в надважливій на сьогоднішній день структурі здійснюється некомпетентними особами — керівниками, які не можуть або не хочуть запроваджувати ефективні зміни.

Некомпетентність та низький рівень морально-етичних норм керівного складу призводить до низки корупційних порушень в закупівлях, логістиці, постачанні зброї, зведенні оборонних рубежів, контрабанді та розкраданні військової гуманітарної допомоги, що дестабілізує військових на лінії фронту та загрожує втратою територій.

Посадовці вищих ешелонів влади причетні до розкрадання військового бюджету, постачання неякісної зброї та спорядження для армії, участі в корупційних схемах в електронних закупівлях, тендерах, на митниці та державних підприємствах. Це призводить до підриву обороноздатності, відтоку іноземних інвестицій через недовіру до державних установ і послаблення економіки.

У зв'язку з високою корупціогенністю в Україні, міжнародні донори вимагають контролю за використанням фінансової допомоги, а постачальники зброї та боєприпасів шукають шляхи через керівників країн ЄС та інших посередників для уникнення відкатів чиновникам. Такі явища знижують імідж України та зменшують підтримку міжнародних партнерів.

Перемога у війні залежить від якісного та ефективного управління як у війську, так і в тилу. Управління в тилу забезпечує управління у війську.

У державних органах влади України, зокрема й у військовій сфері, досить поширені такі явища як непотизм та фаворитизм, призначення чиновників за хабарі, несправедливе підвищення та нагородження [1].

Результатом таких дій є зниження боєздатності, демотивація військовослужбовців та військовозобов'язаних, підрив довіри до армії, до влади та зростання соціального невдоволення.

Україна потребує якнайшвидших і ефективних реформ як у сфері державного управління загалом, так і у військовій сфері зокрема.

Війна відкрила ряд проблем у війську та у вищих оборонних структурах, які потребують радикальних змін та посиленого контролю за виконанням функцій, покладених на керівний склад армії. Управлінці, призначені за «квотою» кумівства, та генералітет, вихований за радянськими статутами, не здатні оперативно ухвалювати раціональні рішення в умовах війни. Окремі категорії управлінців в армії тримаються за посади, боячись викриття їхньої некомпетентності та корупційних дій.

Необхідна заміна командного складу на офіцерів, які мають досвід бойових дій та розуміння всіх процесів у війську. Українській армії, враховуючи реалії, необхідно провести розробку всіх правил і процедур, адаптованих до стандартів НАТО з урахуванням досвіду ведення війни в нашій державі. Ці стандарти мають стати основою для військового навчання, що призведе до відповідальності як нижчого керівного складу перед вищим, так і навпаки. Це зменшить або й унеможливить корупційні правопорушення та сприятиме збереженню життю солдата на полі бою.

Компетентність у війську — від солдата до генерала — сприятиме ефективному використанню наданої союзниками зброї, що, у свою чергу, покращить відносини міжнародної спільноти та українських державних інституцій. Реформа української армії — це шлях до перемоги, збереження суверенітету та незалежності.

Список використаних джерел

1. Лікарчук Н. В. Фаворитизм як прояв корупції та управлінської некомпетентності : Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2020. № 11, С. 17-22. URL: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2019/11-2/7 (дата звернення: 10.04.2025).

2. Маленко Б. С. Корупція у військовій сфері: загроза національній безпеці держави // Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 20 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. – Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 232 с. [с. 138 - 139].

3. Про оборону України : Закон України від 06 грудня 1991 року № 1932-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text (дата звернення: 10.04.2025).

УДК 332.1

Аліна МАРУСЕНКО,
начальник науково-методичного відділу Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області

Alina MARUSENKO,
Head of the Scientific-Methodological Department, Professional Development Center of Kyiv Region
https://orcid.org/0000-0001-8032-8177

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬНО-ВЛАДНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

TRANSFORMATION OF PUBLIC-POWER RELATIONS IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WAR

Amidst profound societal and governmental transformations spurred by the full-scale war in Ukraine, a significant surge in civic engagement is reshaping public administration. The traditional hierarchical model is evolving into a more complex, multi-layered system characterized by horizontal connections and stakeholder interaction. This analysis highlights the emergence of a new socio-political subjectivity, defined by the structured interaction of the state, community, and individual citizens, impacting strategic planning and governance. While this fosters democratization, challenges in transparency, accountability, and institutional stability persist. The war has accelerated the development of civil society, marked by volunteer initiatives, veteran associations, and IDP groups. Key legislative changes, such as Law №3703-IX, formalize citizen participation at the local level, recognizing communities as active governance subjects. The primary challenge lies in institutionalizing these changes for long-term stability.

Keywords: public-power relations, public-power subjectivity, civil society, legislative reforms.

Україна перебуває в умовах глибоких трансформацій суспільно-владних відносин, зумовлених повномасштабною війною та необхідністю адаптації до криз. Війна виступила потужним каталізатором активізації громадян, що, у свою чергу, посилило їхню участь у процесах прийняття рішень, формуванні політик та створенні нових моделей взаємодії між державою, суспільством і бізнесом.

Ці зміни зумовили перегляд традиційної парадигми управління: вертикально-ієрархічна модель поступово трансформується у більш складну, багаторівневу систему, в основі якої – горизонтальні зв'язки, гнучкість та взаємодія суб'єктів публічного управління. Аналіз такої оновленої конфігурації є ключовим для сучасної науки публічного адміністрування, адже ефективність державної політики дедалі більше залежить від здатності органів влади консолідувати зусилля з громадськими структурами та бізнесом у форматі партнерства.

У цьому контексті виникає поняття нової суспільно-владної суб'єктності – структурованої взаємодії держави, громади та окремих громадян, у межах якої кожен актор не лише виконує визначені ролі, а й має реальний вплив на стратегічне планування, управлінські рішення та соціальні трансформації. Така суб'єктність відкриває нові горизонти демократизації, але водночас ставить перед державою та суспільством складні виклики – зокрема, у сфері прозорості, підзвітності та інституційної сталості.

Сучасне громадянське суспільство України формується не лише на основі класичних інституцій, а й через активізацію нових соціальних утворень, що виникли або суттєво посилились в умовах війни:

– волонтерські ініціативи демонструють високий рівень самоорганізації та швидкої мобілізації ресурсів на гуманітарні й безпекові потреби;

– ветеранські об'єднання стають значущими представницькими структурами, що артикулюють інтереси захисників та сприяють їхній соціальній та економічній реінтеграції;

– ініціативні групи внутрішньо переміщених осіб (ВПО) консолідуються для захисту прав, інтересів і повноцінної участі у житті приймаючих громад.

Разом із тим, як зауважують дослідники Горностай і Яремчук, одним із головних ризиків залишається деінституціоналізація – нестача стабільних, сталих організаційних структур, спроможних підтримувати публічну активність у довготривалій перспективі після подолання кризових явищ [1, с. 13-14, 33-35].

У цьому сенсі війна виконує роль «прискорювача дорослішання» громадянського суспільства, підштовхуючи його до переходу від ситуативної мобілізації до пошуку сталих форм участі у врядуванні. Такий процес формує передумови для виникнення нової політичної суб'єктності, здатної впливати на прийняття рішень уже в поствоєнний період.

Особливої ваги набувають законодавчі зміни, які офіційно закріплюють участь громадян у публічному управлінні. У цьому контексті варто відзначити Закон України №3703-IX (2023), який значно розширив механізми народовладдя на місцевому рівні. Він передбачає [2]:

– розширення можливостей використання громадських слухань, місцевих ініціатив, опитувань та консультацій;

– офіційне закріплення інструментів електронної участі;

– підвищення рівня прозорості та відкритості процесів управління.

Ключове значення цього закону полягає в тому, що він визнає територіальну громаду не лише як об'єкт отримання публічних послуг, а як повноцінного суб'єкта врядування.

Формування нової суспільно-владної суб'єктності в Україні є природним результатом кризових та воєнних трансформацій. Вона відзначається гнучкістю, горизонтальністю та активною участю громадян у врядуванні. Основний виклик полягає у поглибленні інституалізації таких змін та забезпеченні їх стійкості у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Нове покоління українського політикуму в умовах війни та повоєнних суспільних трансформацій : матеріали круглого столу (Київ, 15 листопада 2022 р.) / За наук. ред. Ю. Ж. Шайгородського, С. Л. Чуніхіної ; Національна академія наук України, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ : Талком, 2023. 36 с .

2. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування : Закон України від 09.05.2024 № 3703-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text (дата звернення: 07.04.2025).

УДК 32:316.32]-056.2/.3(100+477)

Армен НАЗАРЯН,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Armen NAZARYAN,
postgraduate student of the Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0001-2152-7958

*Науковий керівник: **Наталія КЛИМЕНКО,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РАДИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ

Україна поступово рухається до членства в Європейському Союзі і це, безумовно, доволі складний, тривалий шлях трансформацій у роботі владних інституцій – і в частині доступу до публічної інформації, і в частині зміни підходів й принципів взаємодії з громадськістю, і щодо збільшення кількості доступних просторів в країні.

На нашу думку, саме питання доступності набувають все більшої актуальності в умовах сьогодення. При цьому безперешкодний доступ населення до адміністративних будівель (споруд) органів публічної влади або Центрів надання адміністративних послуг – це тільки один з аспектів безбар'єрності, хоч і неабияк важливий, враховуючи кейс Чернівців, де декілька років поспіль невирішеним залишається питання встановлення ліфта для осіб з інвалідністю у Чернівецькій обласній військовій адміністрації, оскільки дана будівля має статус пам'ятки архітектури і дозвіл на старт робіт не дає Міністерство культури та стратегічних комунікацій [1].

Слід зазначити, що із початком повномасштабної агресії Російської Федерації на території України проблеми щодо створення безбар'єрного простору суттєво загострились, по-перше, міста й регіони України і до війни важко було назвати безбар'єрними, особливо якщо орієнтуватися на критерій доступу до публічних послуг чи соціальної інфраструктури для всіх груп населення; а по-друге, зросла кількість людей з інвалідністю внаслідок війни, як серед цивільного населення, так і серед військовослужбовців.

Водночас, різні бар'єри (освітні, трудові, цифрові, ін.) у суспільстві існують не тільки для осіб з інвалідністю, а й для інших категорій, які наказом Міністерства економіки України № 827-22 віднесені до «маломобільних груп населення» [2] – це «вагітні жінки, люди з тимчасовим порушенням

ACCESSIBILITY COUNCILS AS A TOOL FOR CREATING A BARRIER-FREE SPACE IN UKRAINE

The study presents the essence of barrier-freeness as a value paradigm, a philosophy of changes in society, which takes into account the uniqueness of each person and is a response to the challenges of the time, various crisis situations, as well as an integral component of European integration transformations. It is emphasized that certain problems related to the construction of a barrier-free space in Ukraine have become acute with the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of Ukraine.
It was noted that most Ukrainian regions and cities still do not comply with the approaches and principles of barrier-free access, are not adapted to the requirements of low-mobility population groups, which, according to the legislation, include pregnant women, people with temporary health impairments (including disabilities), people or families with strollers, and the elderly.
The importance of creating a barrier-free space at the level of territorial community, regardless of its type (village, rural or urban), is emphasized, as this directly affects the quality of life of community members. One of the effective tools for interaction between authorities and citizens is called barrier-free councils, which are actively created throughout Ukraine. Depending on the degree of activity of local barrier-free councils, the author proposed his gradation: proactive; active and moderately active.

Keywords: barrier-free, accessibility, creation of barrier-free space in Ukraine, barrier-free councils, local level.

здоров'я, люди з дитячими візочками, літні люди». Усунення бар'єрів «фізичних, архітектурних, технологічних, ставленнєвих» є «підґрунтям для формування соціальної згуртованості» [3, с. 10-11], яка, на думку О. Дейнеко, присутня «на різних рівнях соціальної системи» [4, с. 94].

Зазначимо, що при розгляді терміну «соціальна згуртованість» у науковій праці зарубіжних авторів «Social Cohesion Revisited» акцентується увага на взаємодії між членами спільноти, яка відбувається добровільно з метою «розвитку», «співіснування різних цінностей» [5, с. 245-246]. Усе це, з одного боку, вказує на тісний зв'язок із поняттями «безбар'єрність», «соціальна інклюзія», а з іншого – характеризує спроможність територіальних громад (ТГ) мінімізувати протиріччя, розбіжності серед її жителів, а також забезпечити їхній добробут.

У зв'язку з цим перед ТГ України стоїть важливе завдання стосовно створення безбар'єрного простору на рівні кожної з громад, незалежно від типу (селищна, сільська чи міська ТГ), адже це безпосередньо впливає на якість життя членів громади. Одним з ефективних інструментів взаємодії влади з громадянами вважаємо ради безбар'єрності, які на сьогоднішній день активно створюються по всій території України.

Ради безбар'єрності мають статус «координаційних консультативно-дорадчих органів», створюються «при виконавчому органі сільської, селищної, міської ради», у тому числі для «просування доступності й універсального дизайну об'єктів фізичного оточення, сервісів, товарів, послуг, інформації…» [3, с. 12]. Можна виділити три категорії місцевих рад безбар'єрності, залежно від ступеня їхньої активності (авторське бачення):

– проактивні, які вже створені та в яких затверджено склад ради, проведені одне чи більше засідань, ці ради мають напрацьований план дій (заходів) та між ними відбувається координація, комунікація, або реалізуються спільні проєкти та ініціативи у межах протоколів засідань щодо створення безбар'єрного простору на цих територіях (приклад – Житомирська, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Одеська, Тернопільська, Чернівецька);

– активні, які вже створені та мають затверджений склад, проте активними більше є окремі представники ради з числа громадських об'єднань, які ініціюють проведення засідань, висвітлюють проблемні питання та частково впливають на формування порядку денного засідань рад безбар'єрності (Вінницька, Камінь-Каширська, Полтавська, ін.);

– помірно активні, які вже створені, мають затверджені програми, в межах яких ці ради безбар'єрності будуть працювати, але поки не мають затвердженого постійного складу учасників ради (Вараська, Ірпінська, Миронівська та ін.).

Сучасні глобалізаційні виклики актуалізують створення та функціонування таких рад, оскільки якщо об'єднати зусилля влади, організацій громадянського суспільства, бізнесу, наукової/освітньої спільнот, можна значно пришвидшити процес розв'язання важливих питань щодо організації безбар'єрного простору в ТГ – від облаштування пандусів до усунення бар'єрів при працевлаштуванні. Саме тому важливо, щоб до складу рад безбар'єрності на місцевому рівні були зокрема включені ті, для кого ці безбар'єрні простори облаштовують.

Крім того основна мета створення безбар'єрного середовища в містах, селах, селищах, на наш погляд, є формування серед членів ТГ єдиного розуміння базових принципів безбар'єрного суспільства та концепції безбар'єрності. Безперечно, це потребує істотних змін у світогляді людей щодо рівних прав і можливостей для реалізації кожного члена ТГ, а також долучення представників маломобільних груп населення та організацій громадянського суспільства до процесів формування й реалізації публічної політики, прийняття управлінських рішень з питань організації безбар'єрного середовища в Україні.

Список використаних джерел

1. Добридіна В. Фейсбук-допис голови ГО «Чернівецька обласна організація людей з інвалідністю «Лідер», представниці Урядової уповноваженої з прав осіб з інвалідністю у Чернівецькій ОДА щодо ситуації з облаштуванням ліфту в Чернівецькій ОВА (15 бер. 2025 р.). URL: https://www.facebook.com/vdobrydina/posts/pfbid0224aRAvzPZeUZVTmY4nHK7Y4oxfccL9KpZWVaLm9ZakcyMcjLamTpSLuuKyzQNcC3l (дата звернення: 16.03.2025).

2. Порядок подання форми звітності № 3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)»: наказ Міністерства економіки України від 12 квітн. 2022 р. № 827-22. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/re37901?an=368&ed=2022_04_12 (дата звернення: 28.03.2025).

3. Методичні рекомендації зі створення місцевих рад безбар'єрності : посібник. 2025. 33 с.

4. Дейнеко О. Особливості дефінування поняття «соціальна згуртованість». *Актуальні проблеми філософії та соціології.* Одеса. 2020. Вип. 27. С. 90-96. DOI https://doi.org/10.32837/apfs.v0i27.928

5. Fonseca X., Lukosch S., Brazier F. Social Cohesion Revisited: a New Definition and How to Characterize It. *I*nnovation. *The European Journal of Social Science Research*. 2019. № 32 (2). P. 231–253.

УДК 342.8:061.1ЄС

Igor TKACHENKO,
Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Public Administration Department, Educational-Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-3029-4578

Ігор ТКАЧЕНКО,
кандидат політичних наук, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

POST-WAR ELECTIONS AS A FACTOR FOR ADAPTATION OF PUBLIC ADMINISTRATION TO GLOBALIZATION CHALLENGES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EU INTEGRATION

ПОВОЄННІ ВИБОРИ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

Тези присвячено викликам у сфері повоєнних виборів в Україні в умовах європейської інтеграції, необхідності легітимізації влади після війни та зміцнення демократичного управління. Пропонується визначити концептуальні загрози у сфері виборів: кібербезпека, дезінформація, штучний інтелект, відсутність системи активної реєстрації виборців, ризики недопущення до голосування внутрішньо переміщених осіб, військових та виборців за кордоном. Тези враховують міжнародний досвід, стандартів Ради Європи, а також включають матеріали IFES та IDEA, а також приклади виборів у Молдові та Румунії у 2024 році.

Ключові слова: democratization, post-war elections, public administration, EU accession, legitimacy.

Researching post-war elections is crucial within the broader context of Ukraine's ongoing public administration reform and its ambitious path towards European Union [EU] accession. Electoral integrity is recognized as pivotal for rebuilding societal trust and underpinning the legitimacy of governance structures in post-conflict scenarios, a factor deeply analyzed in the works of Norris [Norris, 2014].

Ukraine's forthcoming electoral cycles – including presidential, parliamentary, and local elections – will occur in a complex environment characterized by post-war recovery efforts, significant internal and external population displacement, and intensified geopolitical scrutiny. Consequently, these elections will profoundly influence not only Ukraine's immediate political stability but also the long-term effectiveness of its governance reforms, critical for successful EU integration.

The legitimacy conferred upon the elected officials through these post-war electoral processes is integral to finalizing Ukraine's accession to the EU, particularly given the established negotiation framework, which anticipates Ukraine's full integration within the coming years [IFES, 2023]. Hence, elected representatives will carry significant responsibility to complete essential democratic reforms strictly aligned with the principles and standards codified in the EU acquis communautaire. Recent reports emphasize that meeting these standards is crucial, particularly in securing electoral integrity against contemporary hybrid threats such as cybersecurity vulnerabilities, disinformation, and manipulative use of artificial intelligence [IFES, 2023].

Moreover, the challenges Ukraine faces due to extensive internal displacement and external refugee populations necessitate comprehensive electoral management strategies. OECD SIGMA [OECD SIGMA, 2023] has underscored the necessity of robust administrative resilience and comprehensive electoral frameworks to ensure inclusive and fair representation of displaced populations, further complicating Ukraine's electoral landscape. Drawing insights from international electoral management experiences in similar post-conflict contexts, such as those documented by CoE [Hadziabdic, 2023], we aim to propose viable electoral frameworks tailored explicitly to Ukraine's unique situation.

In this report we engage the established theoretical frameworks, empirical findings, and authoritative policy recommendations from the CoE, IFES and IDEA to address how post-war elections can function

as foundational mechanisms for reinforcing governance resilience and democratic legitimacy - essential conditions for Ukraine's effective adaptation to globalization-driven challenges and successful integration into the EU governance space.

We propose the following pivotal questions for further research in the sphere of post-war elections as a factor for adaptation of public administration to the global challenges in the context of EU integration:

How should post-war elections - presidential, parliamentary, and local - be structured to rebuild societal trust and ensure the legitimacy necessary for completing Ukraine's EU accession?

Given ongoing hybrid threats - cybersecurity, voter manipulation, advanced technologies, AI - what specific approach can be implemented to ensure elections align with democratic standards and the EU acquis?

Which international models and precedents, particularly from post-conflict societies with large populations of displaced persons, can Ukraine adopt to manage elections effectively?

The theoretical foundation of this questions may draw on several core concepts relevant to electoral integrity, governance legitimacy, and administrative resilience. Electoral integrity theory, articulated by Norris [Norris, 2014], emphasizes the necessity of transparent and credible electoral processes for democratic stability. David Easton's [Rogow, 1966] seminal work on political system support underscores the significance of legitimacy in maintaining societal trust in governance institutions. Additionally, Fukuyama's [Fukuyama, 1995] studies on trust and governance provide insights into building resilient democratic institutions.

Resilience theory, as developed by Holling [Holling, 1973] and later adapted to governance contexts by Chandler [2014], is particularly relevant in addressing the unique challenges faced by Ukraine's electoral system under hybrid threats, emphasizing the adaptive capacities required for robust public administration systems.

Ukraine's electoral system faces unique challenges that require tailored solutions informed by international best practices and lessons from post-conflict electoral processes. Reports from IFES [IFES, 2023; IFES, 2023] emphasize the urgent need for enhanced cybersecurity measures and voter education initiatives to mitigate hybrid threats effectively. Both IFES and IDEA further highlight the necessity of aligning electoral reforms with international election standards, particularly to ensure the participation of IDPs and refugees.

A recent example of such targeted institutional support is the capacity development workshop co-organized by International IDEA and the Central Election Commission CEC of Ukraine in November 2024 [Shypilova, 2024]. This initiative was strategically designed to strengthen the institutional preparedness of Ukraine's electoral authorities for managing post-war elections under complex and high-risk conditions. Tailored for senior management of the CEC Secretariat, the workshop focused on enhancing capacities in electoral risk management, institutional resilience, and crisis response. By embedding systematic risk analysis and mitigation tools within the CEC's internal procedures, this initiative contributes not only to technical preparedness, but also to reinforcing the broader legitimacy of democratic institutions during Ukraine's political recovery.

A series of CoE case studies from Bosnia and Herzegovina [Hadziabdic, 2023], Croatia [Sessa and Rosandic, 2023], and other post-conflict regions provides valuable lessons in electoral inclusivity, security management, and institutional capacity-building. Effective practices identified in the case studies include the establishment of secure and accessible voter registration systems, transparent electoral procedures, and active involvement of international organizations to support electoral integrity.

The role of EU integration and international support in facilitating electoral and administrative reforms is crucial. SIGMA [OECD SIGMA, 2023] underlines the importance of resilient governance frameworks and institutional strengthening as key components for successfully managing post-war elections in Ukraine.

To conclude, we need to underline the priority areas where significant systemic and security-related challenges have to be overcomed in order to reinforce societal trust and maintain democratic legitimacy. Specific recommendations include:

Voter Registration System updates: Urgently modernize Ukraine's State Voter Register to include real-time updates on IDPs and out-of-country voters to accurately reflect the current voter landscape and enhance electoral integrity. This can be done through the active registration provided with the use of the e-service on the website of the State Voter Register or governmental DIIA application.

Voter Enfranchisement: Develop and implement targeted solutions to address disenfranchisement risks for refugees and internally displaced persons [IDPs], as well as voting arrangements for military personnel whose demographic data remains classified. This may include the advance voting method for out-of-country voters and military personnel at least giving them additional day to vote.

Accessibility and Inclusivity: As there are a lot of citizens affected by the consequences of the war, including the uncreased number of people with disabilities, there is a need to ensure universal accessibility through enhanced physical accessibility of polling stations, and implement robust alternative voting methods such as postal voting, advanced voting, or Internet voting. However, Internet voting demands stringent cybersecurity frameworks given its susceptibility to cyberattacks, foreign interference, and the challenges in ensuring electoral trust, as extensively documented by IDEA, IFES, and the Council of Europe [IDEA, 2023; IFES, 2023; CoE, 2023].

Hybrid threats, particularly related to AI-driven voter manipulation, must be systematically countered through comprehensive strategies. Moldova and Romania's electoral experiences in 2024 highlight how advanced AI tools, deepfake technologies, and disinformation campaigns from external actors pose real threats. Ukraine's elections are expected to become critical testing grounds for such tactics, necessitating proactive measures such as robust counter-disinformation protocols and inter-governmental interaction among the ministries and between the governmental authorities and the CEC, establishing escalation channels with global digital platforms – META, X, Tik Tok etc., partnerships with international fact-checking organizations, digital literacy initiatives, and the establishment of dedicated AI threat monitoring systems and responding teams.

Addressing these multifaceted challenges through coordinated efforts among Ukrainian electoral management bodies and international partners will significantly bolster the credibility and effectiveness of Ukraine's public administration reforms and democratic transition in the EU integration context.

References

1. Chandler D. Resilience: The Governance of Complexity. 1-е вид. London: Routledge, 2014. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315773810.

2. Hadziabdic I. Organisation and Conduct of First Post-war Elections. Experience of Bosnia and Herzegovina and Lessons Learned for Ukraine. Analytical Review. 2023. URL: https://rm.coe.int/eng-experience-of-bosnia-and-herzegovina-a4/1680acd134.

3. Sessa D., Rosandic A. Croatian Experience in the Conduct of Elections from Post-war Challenges to Recent Crises. Lessons Learned and Perspectives. Analytical Review. 2023. URL: https://rm.coe.int/eng-experience-of-the-republic-of-croatia-a4/1680acd135.

4. Rogow A.A. Review of A Framework for Political Analysis; A Systems Analysis of Political Life / D. Easton. Midwest Journal of Political Science. 1966. Vol. 10, No. 1. P. 142–146. DOI: https://doi.org/10.2307/2108792.

5. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : The Free Press, 1995. ISBN: 0-241-13376-9. DOI: https://doi.org/10.15581/001.2.33922.

6. Holling C.S. Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: http://www.jstor.org/stable/2096802.

7. Shypilova I. Pioneering Risk Management for Ukraine's Elections: Capacity Development in Action. 2024. URL: https://www.idea.int/news/pioneering-risk-management-ukraines-elections-capacity-development-action.

8. International Foundation for Electoral Systems [IFES]. Technical Assessment Report: Out-of-Country Voting in Ukraine. 2023. URL: https://www.ifes.org/publications/technical-assessment-report-out-country-voting-ukraine.

9. International Foundation for Electoral Systems [IFES]. The European Union Acquis on Elections and Ukraine's Obligations. 2023. URL: https://old.ifesukraine.org/wp-content/uploads/2023/09/the-european-union-acquis-on-elections-and-ukraines-obligations.pdf.

10. Norris P. The Concept of Electoral Integrity // Why Electoral Integrity Matters. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. P. 21–39.

11. OECD SIGMA. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine.pdf.

12. International Foundation for Electoral Systems [IFES]. Technical Assessment Report: Out-of-Country Voting in Ukraine. Draft 1. 2023. URL: https://ifesukraine.org/wp-content/uploads/2023/05/ifes-ukraine-ocv-technical-assessment-report-v1-2023-05-11-eng.pdf.

УДК 330.101.3

Тетяна ЧОВГАНЮК,
студентка 1-го курсу магістратури (ОПП «Публічне управління та адміністрування») Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetyana CHOVGANIUK,
1st-year master's student (EPP «Public Management and Administration») Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Наталія ОБУШНА,*** *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ З МЕТОЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Зовнішній глобалізаційний виклик, обумовлений військовою агресією Росії проти нашої держави на сучасному етапі дає підстави стверджувати про наявність факту величезної кількості людських, економічних та інфраструктурних втрат. Військове вторгнення, початок якому було покладено у 2014 році та його трансформування у широкомасштабну війну у лютому 2022 назавжди змінило життя громадян України, територіальних громад та держави в цілому. Вже 3 роки населення України, її економіка та органи публічної влади знаходяться у режимі турбулентності, який щодня ставить перед усіма нові виклики та завдання щодо створення чіткого плану дій відносно нагальної ситуації та необхідності розробки програми відновлення країни у майбутній повоєнний період. Повоєнна відбудова держави вимагає мобілізації не лише сильно виснаженого внутрішнього ресурсу й активного залучення зовнішніх джерел фінансування, серед яких центральну роль відіграє приватний сектор.

У такому контексті державно-приватне партнерство (далі – ДПП) є одним з ефективних інструментів залучення інвестицій у публічний сектор економіки та одночасно дієвим механізмом, який сприяє розвитку відносин між державними органами та бізнесом [1]. Воно займає місце одного з основних механізмів відновлення та модернізації соціальної та критичної інфраструктури, зруйнованої російськими обстрілами одночасно стимулюючи економіку країни.

Слід зазначити, що ДПП в Україні регулюється на законодавчому рівні наступними нормативно-правовими актами:

ATTRACTING PRIVATE FUNDS FOR THE PURPOSE OF IMPLEMENTING STATE-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS AND PROGRAMS IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

The external globalization challenge caused by Russia's military aggression against Ukraine at the present stage clearly indicates the scale of immense human, economic, and infrastructural losses. The military invasion, which began in 2014 and escalated into a full-scale war in February 2022, has irreversibly changed the lives of Ukrainian citizens, local communities, and the state as a whole. For three consecutive years, Ukraine's citizens, economy, and public authorities have been operating under conditions of turbulence, facing daily challenges that require the development of a clear action plan to respond to urgent needs and to design a comprehensive national recovery strategy for the post-war period. The post-war reconstruction of the state requires the mobilization of severely depleted internal resources, as well as the active attraction of external funding sources — with the private sector playing a key role in this process.
In this context, public-private partnership serves as one of the most effective instruments for attracting investment into the public sector and simultaneously acts as a practical mechanism for fostering cooperation between government authorities and the business community.

Keywords: post-war reconstruction, public-private partnership, attracting investment, project.

– Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI від 01.07.2010 [2];
– Закон України «Про концесію» № 155-IX від 03.10.2019 [3].

Це дозволяє, більш менш, вільно рухатись у напрямку створення та втілення проєктів та програм.

Роль приватного сектору у повоєнній відбудові України складно переоцінити, оскільки участь бізнесу в реалізації проєктів ДПП дозволяє залучити додаткові інвестиції до державного бюджету, використати інноваційні рішення, технології та досвід бізнесу, забезпечити швидкість реалізації стратегічно важливих проєктів. В умовах післявоєнного відновлення України залучення коштів приватного сектору пришвидшить відбудову таких критично важливих сфер, як енергетика, соціальна та критична інфраструктура і ін.

На наше глибоке переконання, роль приватних інвестицій у реалізації проєктів з відбудови досить суттєва. Відповідно, слід приділити особливу увагу розробці нових та вдосконаленню існуючих інструментів залучення коштів приватного сектору якими можуть бути: концесії, договори про спільну діяльність, до прикладу, по моделі будівництво-володіння- експлуатація/управління-передання, за якої приватний інвестор фінансує будівництво, керує об'єктом, а згодом передає його державі, надання можливості оренди з інвестиційними зобов'язаннями, тощо. Бізнес охочіше вкладатиме кошти під державні гарантії та інвестуватиме через фонди підтримки та реконструкції.

Посилаючись на дані Міністерства розвитку громад та територій України відмічаємо, що Україна користується високим інтересом міжнародного бізнесу, який розглядає країну як об'єкт для інвестування [4]. Враховуючи таку зацікавленість іноземних інвесторів, слід усвідомлено сприйняти й той факт, що для залучення іноземних інвестицій слід вдосконалити законодавчу базу у сфері ДПП, привести її до вимог та стандартів ЄС, а також усунути можливу корупційну складову. Окремо слід зауважити, що виконання вище перелічених дій є критично важливим зокрема не лише для залучення коштів закордонних інвесторів, а й для ефективного функціонування механізмів ДПП в цілому.

Підсумовуючи усе викладене вище, можна зробити висновок, що ефективне залучення коштів приватного сектору у процес повоєнної відбудови України у форматі ДПП є важливою умовою стійкого економічного зростання. У разі створення прозорих, безпечних та вигідних умов для приватного сектору Україна зможе не лише відновити найбільш потенційні для інвестування сфери, такі як: енергетика, житлове будівництво, соціальна та транспортна інфраструктура, а й зробити впевнений ривок у напрямку повного оновлення держави.

Список використаних джерел

1. Звіт про огляд витрат державного бюджету у сфері державно-приватного партнерства головного розпорядника коштів державного бюджету Міністерства економіки України. URL: https://me.gov.ua/download/fd0c1ccf-343f-4aa5-a458-967f7cd8c615/file.pdf

2. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI від 01.07.2010 [2]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text

3. Закон України «Про концесію» № 155-IX від 03.10.2019 [3]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text

4. Офіційна сторінка Міністерства розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/searchresult?key=%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE

УДК 351.86:351.778.5(100+477)

Ганна ЯЩЕНКО,
здобувачка ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Національного лісотехнічного університету України

Ganna YASHENKO,
PhD student in Public Management and Administration, National Forestry University of Ukraine
https://orcid.org/0009-0003-0378-4031

Науковий керівник: ***Надія Калашник,*** *доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України*

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕІНТЕГРОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ: ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ГЛОБАЛЬНИХ ВИМІРАХ

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR HUMANITARIAN POLICY IN REINTEGRATION AREAS: APPROACHES TO EFFECTIVENESS EVALUATION IN GLOBAL DIMENSIONS

This study explores the institutional support mechanisms for humanitarian policy on reintegrated territories, focusing on globally recognized approaches to effectiveness evaluation. Particular attention is paid to the challenges of measuring efficiency in humanitarian interventions under resource constraints and dynamic conflict-related conditions. The Results-Based Management (RBM) approach is highlighted as a widely applied model used by OCHA, UNDP, and UNICEF, allowing for multi-stage impact tracking – from inputs to long-term outcomes. Additionally, the indicator-based evaluation model, utilizing standardized KPIs such as access to services and localization rates, is presented as a complementary strategy. Both approaches have proven effective in global crisis settings, including Ethiopia, Syria, Yemen, and Bangladesh, and are actively used in Ukraine's reintegration efforts, especially in Kherson, Donetsk, and Zaporizhzhia regions.

Keywords: Humanitarian policy, Results-Based Management, institutional support, reintegration, indicator-based monitoring.

Повномасштабна війна в Україні, що триває з 2022 року, спричинила безпрецедентну гуманітарну кризу. Згідно з даними ОСНА, понад 14,6 мільйона українців потребують гуманітарної допомоги, що становить близько 40% населення країни. Особливо складною є ситуація на реінтегрованих територіях, де поєднуються наслідки бойових дій, руйнування інфраструктури та потреба в соціальній реінтеграції населення [1].

Україна отримувала та нині отримує значну підтримку з гуманітарних питань від міжнародних організацій. Але в сучасних умовах постає важливе питання вимірюваності ефективності гуманітарної політики. В «класичної» для публічного управління ситуації нестачі ресурсів та постійного зростання запитів від населення оцінювання ефективності гуманітарної політики стикається з низкою викликів. До них можна віднести такі:

– відсутність єдиних стандартів оцінювання (різні організації використовують власні методики, що ускладнює порівняння результатів та визначення пріоритетів, або волонтерська допомога, яка здійснюється на розсуд людини чи організації і тоді може виникнути ситуація «перенасищення», в той час коли за наявності волонтерської допомоги державні ресурси чи ресурси міжнародних партнерів могли б піти туди, де виникла гостріша необхідність);

– обмежений доступ до даних (на прифронтових територіях часто відсутні актуальні та достовірні дані про потреби населення та результати гуманітарних інтервенцій; більшість звітів є річними, а ситуація змінюється занадто швидко);

– у причино-наслідковому розвитку такою, ще не підлягає вирішенню є проблема нестабільності ситуації (швидкі зміни в зоні бойових дій та на територіях поряд, хоча обстріли останніх місяців демонструють – що і по всій території України, ускладнюють довгострокове планування та моніторинг).

Для подолання цих та інших проблем необхідно впроваджувати стандартизовані індикатори ефективності, що враховують специфіку гуманітарних операцій, та створювати єдині платформи для збору та аналізу даних. Вже не раз зазначалося, що координація зусиль волонтерів, міжнародних організацій та державних структур є необхідною для забезпечення комплексного підходу до гуманітарної політики.

Підхід результативності (Results-Based Management, RBM) є одним із найбільш визнаних та широко застосовуваних у міжнародній гуманітарній практиці методів оцінювання ефективності діяльності органів влади та громадських організацій. Основна ідея RBM полягає в поетапному аналізі логіки змін: від вхідних ресурсів (inputs) – фінансів, персоналу, матеріалів, через безпосередні результати (outputs) – надані послуги чи товари, до середньострокових результатів (outcomes) – зміни в стані бенефіціарів, і, врешті, до довготривалого впливу (impact), зокрема соціальної стабілізації, реінтеграції та відновлення [2]. Цей підхід дозволяє визначати не лише кількісні показники, а й якісні аспекти ефективності політики. RBM активно використовується такими організаціями як OCHA, UNDP, UNICEF, Save the Children, IRC, а також інституціями в країнах, які пережили масштабні гуманітарні кризи – зокрема, в Ефіопії (UNICEF, 2019), Гаїті (UNDP, 2010), Демократичній Республіці Конго (OCHA, 2021), Сирії (UNHCR, 2022) та Афганістані (UNDP, 2023) [3]. Усі ці приклади демонструють, що RBM є не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного планування та підвищення відповідальності в умовах нестабільності та обмежених ресурсів.

У контексті гуманітарної кризи, спричиненої війною в Україні, міжнародні організації застосовують підхід результативності (RBM) як ключовий інструмент планування, моніторингу, оцінювання та управління ефективністю гуманітарної політики. Основна мета використання RBM полягає в забезпеченні цілеспрямованості та прозорості діяльності, орієнтованої не лише на обсяг наданої допомоги, але й на реальні зміни в житті постраждалого населення. Це дозволяє не лише відстежувати ефективність витрат міжнародної допомоги, але й вчасно адаптувати програми до змін у безпековій, соціальній чи економічній ситуації. Особливо актуальним цей підхід є для реінтегрованих територій, де надзвичайно важливою є не тільки гуманітарна підтримка, а й сталий розвиток, відновлення соціальної інфраструктури та формування довіри до інституцій (прикладом можуть слугувати проекти в Херсонській області, Донецькій області та Харківській області) [1].

Іншим варіантом вимірювання результативності є індикаторно-орієнтоване оцінювання (Indicator-Based Monitoring & Evaluation). Воно дозволяє забезпечити об'єктивну, кількісно вимірювану оцінку ефективності гуманітарних втручань. Цей підхід базується на використанні ключових індикаторів ефективності (Key Performance Indicators, KPIs), які охоплюють широкий спектр параметрів: охоплення населення допомогою, забезпечення базових потреб (вода, їжа, житло), рівень відновлення доступу до соціальних послуг, ступінь задоволення потреб цільових груп, дотримання принципів гендерної рівності та інклюзії, а також локалізацію гуманітарної допомоги (частка участі місцевих організацій). Уніфікація цих індикаторів здійснюється відповідно до міжнародних стандартів, зокрема у рамках «Humanitarian Programme Cycle Indicators» та щорічного звіту Global Humanitarian Overview. Застосування цього підходу довело свою ефективність у кризових ситуаціях у Йорданії (у контексті сирійської кризи, UNHCR, 2017), Ємені (OCHA, 2020), Південному Судані (UNICEF, 2019) та Бангладеш (у відповідь на кризу рохінджа, IOM, 2018) [2,4]. В Україні цей підхід використовується для формування обґрунтованої гуманітарної політики, орієнтованої на потреби населення, зокрема у прифронтових і реінтегрованих територіях (Краматорськ,Слав'янськ, Запоріжжя) [1].

Маємо зазначити, що ефективна гуманітарна політика в цілому, зокрема і на реінтегрованих територіях, вимагає системного підходу, що включає впровадження стандартизованих методик оцінювання ефективності гуманітарних інтервенцій, зміцнення інституційної спроможності центральних та місцевих органів влади, координацію та підтримку діяльності волонтерів та міжнародних громадських організацій тощо [5]. Тільки через інтеграцію зусиль усіх зацікавлених сторін можливо забезпечити стійке відновлення та реінтеграцію постраждалих територій України.

Список використаних джерел

1. OCHA, 'Humanitarian needs overview Ukraine 2023', December 2022. URL.: https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2023/02/Ukraine-HRP-2023-Humanitarian-Response-Plan-EN-20230214.pdf

2. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2020). Yemen Humanitarian Response Plan 2020. https://reliefweb.int/report/yemen/yemen-humanitarian-response-plan-january-december-2020-enar

3. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2022). Global Humanitarian Overview 2022. https://gho.unocha.org

4. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). (2023). Ukraine: Humanitarian Response Plan 2023. https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2023/02/Ukraine-HRP-2023-Humanitarian-Response-Plan-EN-20230214.pdf

5. Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2021). Humanitarian Programme Cycle Indicators Reference Guide. https://interagencystandingcommittee.org

УДК: 327:341.7

Silvia DULSCHI,
doctor, associate professor, State University of Moldova

Сільвія ДУЛЬСКА,
доктор, доцент, Державний Університет Молдови

THE ROLE OF PUBLIC POLICIES OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN PROMOTING THE NATIONAL INTEREST AND IN RESOLVING THE TRANSNISTRIAN CONFLICT

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСПУБЛІКИ МОЛДОВА У ПРОСУВАННІ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ ТА ВИРІШЕННІ ПРИДНІСТРОВСЬКОГО КОНФЛІКТУ

Державна політика Республіки Молдова є фундаментальною для просування національних інтересів, відіграючи важливу роль у гарантуванні національної безпеки та у вирішенні придністровського конфлікту.

У Республіці Молдова розробка документів державної політики є відносно новою сферою для органів влади. Їх регулювання почалося пізніше, і перші прийняті нормативні акти мали багато прогалин, які впливали на застосування та ефективність політики в різних сферах діяльності держави. Процес розвитку політики безпеки був сформований зовнішньополітичними орієнтаціями, реформами, здійсненими в інших секторах, а також зовнішніми викликами, такими як тероризм або геополітичні інтереси. Також значний вплив на цей процес мало формування внутрішньої законодавчої бази.

Ключові слова: публічні політики, національні інтереси, законодавча база, безпека, виклики, конфлікт, зовнішня політика.

With regard to public policies on national security, the refinement of policy development procedures has significantly influenced central public administration authorities. Consequently, the national security policy system has evolved not only through the content of policies but also by enhancing the mechanisms used for their formulation. Over time, the drafting of strategic documents has gone through four major stages. [1, p.14]

I. Establishing the Legal Framework (1991–1994). The first stage, spanning from Moldova's declaration of independence to the adoption of its Constitution, marks the foundational period in shaping national security policy. During this time, decisions were shaped by both the legacy of the Soviet administrative experience and the determination to break away from it by creating a sovereign, independent model of governance. The Declaration of Independence on August 27, 1991, along with Presidential Decrees on September 3, 1991, and February 5, 1992, led to the establishment of defense structures responsible for organizing and strengthening the national defense system. These initiatives aimed to develop a coherent military framework. This period was characterized by crucial events, such as the consolidation of statehood, interethnic tensions, and the outbreak of the Transnistrian conflict. The defense policy focused on solidifying national identity and defining the key features of the new state. Several essential legislative acts were adopted, including the Law on Defense, the Law on the Armed Forces, and the Law on Citizens' Military Service Obligations. Furthermore, decisions were made to address the armed conflict in the eastern regions, promoting peaceful resolution strategies.

The adoption of the Constitution on July 29, 1994, marked a significant moment in consolidating the legal framework, enshrining the principle of neutrality–preventing Moldova from joining military alliances or allowing foreign troops on its territory, despite the presence of such forces at the time. [2] Meanwhile, Moldova strengthened its international security presence by joining key organizations: it became a UN member on March 2, 1992, and joined the Conference on Security and Cooperation in Europe in January 1992. Bilateral relations with NATO were initiated in 1994 through the Partnership for Peace program, which played a role in reforming the defense sector and advancing public security policies. [3, p.29] During this phase, the priority was to establish a normative framework for national defense. Given the lack of clear standards for policy formulation, the concept of public policy began to emerge only toward the end of the first decade of independence.

II. Formulating the First Policy Documents (1995–2007). This stage marked the adoption of Moldova's first comprehensive policy documents in national security. A milestone was the adoption of the National Security Concept on May 5, 1995, which laid the foundation for defining the country's security and defense policy. Despite its importance, the document had notable shortcomings that limited its efficiency. At the same time, the Military Doctrine was adopted, focusing on preventing armed conflicts and upholding international law. Beginning in 2003, Moldova participated in international peacekeeping missions under the UN in countries like Liberia, South Sudan, and Côte d'Ivoire. These engagements shifted Moldova's role in security from that of a «security consumer» to a «security provider.» [4, p.49] Several key laws were adopted during this period, including the Law on State Security and the Law on Security Agencies, which addressed previous gaps. Major reforms were also initiated within the Information and Security Service, especially regarding parliamentary oversight. The adoption of the Military Reform Concept in 2002 marked a crucial step in the modernization process. Furthermore, Moldova implemented the NATO Individual Partnership Action Plan in 2006 and signed the EU-Moldova Action Plan (2005–2007) in 2004, gaining access to EU expertise in security and defense. [5, p.69]

III. Strengthening the National Defense Policy Framework (2014–present). The third phase involved the continuation of earlier reforms and the development of new strategic documents aimed at correcting previous deficiencies. A critical moment was the signing of the Association Agreement between Moldova and the European Union on June 27, 2014. This agreement included provisions on foreign and security policy cooperation, with Article 5 emphasizing collaboration in conflict prevention, crisis management, and ensuring regional stability. New strategic documents, such as the National Defense Strategy and the Military Strategy, marked a significant modernization of the defense sector. The National Defense Strategy, adopted on July 19, 2018, was supported by a 2018–2022 action plan to ensure implementation. Concurrently, the Military Strategy provided a clearer definition of military objectives and institutional responsibilities. During this phase, Moldova continued efforts to build the capacities of its National Army and strengthen partnerships with NATO, the EU, Ukraine, and other strategic allies. [6]

IV. Shifts in National Security Policy and Management of the Transnistrian Conflict. In December 2023, the Moldovan Parliament approved the new National Security Strategy, which reflects a response to emerging geopolitical challenges. The strategy emphasizes the need to modernize the defense system and enhance resilience against hybrid threats. A key change was the shift in approach toward the Transnistrian conflict: Moldova abandoned the «5+2» negotiation format and instead promoted the involvement of the European Union and other strategic partners in the conflict's resolution. The strategy proposes integrating the Transnistrian region into the national framework through economic and legal tools, while explicitly designating the Russian Federation as the main threat to national security. It also includes provisions to increase the defense budget in alignment with NATO standards. [7] These developments reflect Moldova's continued efforts to adapt its national security framework in response to external threats, in accordance with international norms.

Conclusion. The Republic of Moldova has made notable progress in strengthening its national security framework, demonstrating adaptability to evolving geopolitical conditions. The new strategic documents provide a more coherent vision of external threats and enhance security and defense policies in line with international standards and European commitments.

References

1. Juc V., Boța I., Cozonac R. Instrumente de securitate aplicabile soluționării conflictului transnistrean: evoluție și transformare. In: Securitatea națională a Republicii Moldova: provocări și tendințe, 14 mai 2022, Chișinău: Institutul naţional de informaţii şi securitate „Bogdan, întemeietorul Moldovei», 2022, p. 238-243.

2. https://ipp.md/wp-content/uploads/2020/06/politici-publice-de-la-independenta-pana-in-prezent-Andrei-Iovu-min.pdf (accesat 02.04.2025, ora 20.35)

3. Mînzărari D., Ioniță V. De ce avem nevoie de NATO? Sau de ce existența Moldovei ca stat suveran depinde de NATO. In: Discussion Papers. Serie de dezbateri publice naţionale, nr.3, octombrie 2008 - ianuarie 2009. Copyright 2009, IDIS „Viitorul. 91 p.

4. Mînzărari D. Moldova rătăcită în labirintul încurcat al conflictului transnistrean. Chişinău, 2010, nr. 6. 60 p

5. Nantoi O. Originile şi perspectivele soluţionării conflictului transnistrean. Chișinău, 2009.

6. https://icjp.asm.md/sites/default/files/publicatii/securitatea_nationala_a_rm_vitalie_varzari.pdf (accesat la 09.03.2025, ora 20:35)

7. http://www.viitorul.org/files/library/STUDIU_TRANSNISTRIA.pdf (accesat la 16.03.2025, ora 14:22)

УДК 351

Lucian VULPOIU,
Moldova State University, Doctoral School of Social Sciences
https://orcid.org/0009-0004-7897-0792

Лучіан ВУЛПОЮ,
Молдовський державний університет, докторська школа соціальних наук

THE ROLE OF LOCAL PARTNERSHIPS IN SUPPORTING SOCIALLY DISENGAGED YOUTH: A ROMANIA - REPUBLIC OF MOLDOVA - UKRAINE ANALYSIS

Socially disengaged youth, defined as those neither in education, employment, nor training (NEET) and lacking civic involvement, constitute a critical challenge for public governance in Romania, the Republic of Moldova, and Ukraine. High NEET rates reflect persistent barriers to social and economic inclusion [1, p. 15; 6, p. 8]. This study investigates how local partnerships between public institutions and non-governmental organizations (NGOs) can address these challenges by leveraging modern management principles–adaptability, cross-sector collaboration, and technology. Drawing on global trends in participatory governance, the analysis aims to propose evidence-based, scalable solutions to revitalize youth engagement in these transitional contexts.

The research adopts a qualitative, comparative case study approach, analyzing local partnership initiatives in Romania, Moldova, and Ukraine from 2020 to 2023. Data were sourced from key documents, including Romania's 2023 Annual Youth Policy Report [3], Moldova's Youth 2030 Strategy Implementation Program [4], Moldova's National Youth Council 2023 Report [5], and UN reports on youth inclusion in Ukraine [6]. Thematic coding was used to identify strengths, weaknesses, and patterns in collaboration mechanisms, resource efficiency, and youth participation outcomes. The analysis also draws on international models, such as Nordic participatory budgeting, to contextualize findings [1, p. 17]. Limitations include inconsistent funding data and disruptions caused by Ukraine's conflict.

The findings indicate modest but significant progress in local partnerships. In Romania, urban collaborations, such as mentorship programs in Cluj-Napoca, increased youth participation in vocational training by 12% [3, p. 25]. In Moldova, rural community initiatives, particularly in Cahul, boosted civic engagement by 10% through local events, though constrained by a modest annual budget of 5 million EUR [5, p. 12]. In Ukraine, regions like Odesa implemented innovative digital tools–virtual reality (VR) for training and blockchain for skills validation–showing promise in re-engaging conflict-affected youth, with early reintegration successes [6, p. 9]. However, challenges persist, including underfunding, fragmented institutional frameworks, and weak coordination across all three countries [4, p. 12].

The results highlight the potential of local partnerships tempered by systemic barriers. Romania's urban-focused models demonstrate scalability but struggle to reach rural youth due to coordination gaps [3, p. 25]. Moldova's community-driven initiatives are adaptive but lack institutional mechanisms and

РОЛЬ МІСЦЕВОГО ПАРТНЕРСТВА У ПІДТРИМЦІ СОЦІАЛЬНО НЕЗААНГАЖОВАНОЇ МОЛОДІ: АНАЛІЗ РУМУНІЯ – РЕСПУБЛІКА МОЛДОВА – УКРАЇНА

Молодь, яка не залучена соціально – не навчається, не працює та не бере участі в громадянському житті – становить вразливу групу, що стикається з численними ризиками в Румунії, Молдові та Україні. Стаття досліджує, як партнерства між місцевими органами влади та громадськими організаціями можуть сприяти інклюзії молоді через сучасні стратегії менеджменту та цифрові інструменти. Аналіз порівнює ініціативи за 2020–2023 роки, виявляючи помірні успіхи, але й обмеження, такі як недостатнє фінансування та слабка координація. Пропонується модель спільного врядування для підвищення участі молоді.

***Ключові слова**: соціально незаангажована молодь, місцеві партнерства, сучасний менеджмент, соціальна інклюзія, Румунія, Молдова, Україна.*

predictable funding, limiting replication [5, p. 12]. Ukraine's digital innovations, supported by international aid, offer resilience in crisis but face sustainability issues without a cohesive national strategy [6, p. 10].

Drawing on modern management principles–operational flexibility, stakeholder integration, and scalability–the study proposes a collaborative governance model. In Romania, real-time digital coordination platforms could bridge urban-rural divides [2, p. 48]. In Moldova, mobile apps could strengthen informal networks and monitor participation, building on high mobile penetration [5, p. 12]. In Ukraine, decentralized platforms incorporating gamified learning could boost engagement among crisis-affected youth [6, p. 9]. International models, like Nordic participatory budgeting, suggest centralized resource allocation with decentralized implementation to balance local adaptability and national coherence [1, p. 17]. These solutions could enhance efficiency, transparency, and equity in supporting disengaged youth.

This study contributes to the literature on youth governance in post-transition and crisis contexts, offering a comparative analysis of local partnerships in Romania, Moldova, and Ukraine. It proposes a technology-supported, collaborative governance model to reduce social disengagement through three key recommendations: (1) real-time digital coordination platforms, (2) institutionalized cross-sector resource-sharing frameworks, and (3) sustained government support for local initiatives. These strategies foster adaptive, sustainable governance, transforming youth inactivity into active, inclusive societal participation.

References

1. Eurostat. *Youth Inactivity Rates in EU Countries* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022, 30 p. Available: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training]. [Accessed 27 Feb. 2025].

2. Ionescu, L. *Collaboration in Social Policies*. Bucharest: Academica Press, 2020, 180 p.

3. Ministry of Family, Youth, and Equal Opportunities. *Annual Youth Policy Report*. Bucharest: Government Press, 2023, 50 p.

4. Ministry of Education and Research of the Republic of Moldova. *Implementation Program of the Youth Sector Development Strategy «Youth 2030» for 2023-2026*. Chișinău: USM Press, 2023, modern management, social inclusion, Romania, Moldova, Ukraine 40 p.

5. National Youth Council of Moldova. *Annual Activity Report 2023*. Chișinău: CNTM Press, 2023, 35 p.

6. United Nations Ukraine. *Youth and Recovery: Building Inclusive Futures*. Kyiv: UNDP Ukraine, 2023, 45 p. Available: https://www.undp.org/ukraine/publications/youth-and-recovery]. [Accessed 25 March 2025].

УДК 351:004

Ірина АНТИПЕНКО,
доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
Ліна СТОРОЖЕНКО,
кандидат філологічних наук, доцент, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
Владислав МИХНО,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Iryna ANTIPENKO,
Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Administration of the Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship of the State University of Information and Communication Technologies
https://orcid.org/0000-0001-9520-4353

Lina STOROZHENKO,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Doctoral Student of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship of the State University of Information and Communication Technologies
https://orcid.org/0000-0003-2766-3712

Vladyslav MYKHNO,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship of the State University of Information and Communication Technologies
https://orcid.org/0000-0001-9520-4353

ЦИФРОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ І СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ: НОВІ ПАРАМЕТРИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ МЕРЕЖЕВОГО ПОРЯДКУ

Із посиленням впливу нетократії виникає потреба в новій аналітичній рамці для осмислення відносин між державою, громадянським суспільством і цифровими платформами. Сьогодні цифрові еліти (корпорації, медіаактори, інфлуенсери, розробники алгоритмів та ін.) формують альтернативні канали мобілізації, впливу та легітимації, змінюючи уявлення про політичну участь і соціальний контракт, що вимагає глибшого нормативного осмислення: чи спроможна держава створити дієві механізми спільного управління цифровими ресурсами – наприклад, через публічно-приватні партнерства, платформену корегуляцію або цифрові хартії довіри? Від об'єктивної відповіді залежить

DIGITAL SOVEREIGNTY AND STRATEGIC COMMUNICATIONS: NEW PARAMETERS OF LEGAL REGULATION OF THE PUBLIC SECTOR IN THE NETWORK ORDER

The relationship between digital sovereignty, strategic communications and the growing influence of netocracy in the conditions of the network order is analyzed. It is found that digital elites, who have control over information flows, are increasingly actively influencing public administration, forming a new architecture of power outside the boundaries of traditional institutions. The authors justify the need for the transformation of legal regulation of the public sector on the principles of adaptability, transparency and digital human rights. Special attention is paid to the need for strategic thinking that takes into account the logic of netocracy as a determining factor in the formation of digital sovereignty of the modern state.

Keywords: digital sovereignty, netocracy, strategic communications, digital elites, network order, legal regulation, digital rights.

здатність публічного управління адаптуватися до нової епохи, в якій мережевий вплив стає потужнішим за вертикальний контроль.

У сучасних умовах цифровізації глобального простору та переозначення владних відносин, проблема цифрового суверенітету постає як центральний виклик для держав, що прагнуть зберегти функціональну автономію, легітимність та контроль над інформаційними потоками. Водночас, формування нової соціальної структури – нетократії, яка ґрунтується не на капіталі чи бюрократичному статусі, а на контролі над інформаційними мережами, даними та увагою суспільства, – кардинально змінює логіку публічного управління.

Нетократія, як концепт, введений А. Бардом і Я. Зодерківістом [1], визначає появу цифрових еліт – носіїв компетенцій і ресурсів, необхідних для управління мережевими структурами. Ці еліти не інтегровані в традиційні владні інститути; навпаки – вони діють паралельно або навіть опозиційно до державної вертикалі, перебираючи на себе функції впливу, модерації дискурсів, формування порядку денного. Саме тут постає питання: як регулювати і як взаємодіяти з новими акторами, чия влада побудована не на формальних мандатах, а на фактичному контролі за цифровими потоками, платформами, алгоритмами?

В умовах мережевого порядку, де інформація є одночасно ресурсом, зброєю та середовищем, стратегічні комунікації набувають нової ролі. Вони перестають бути інструментом лінійної трансляції рішень «згори вниз», натомість перетворюються на складну систему довіри, реактивної адаптації та конкуренції за вплив у цифровому просторі. Для держави це означає необхідність не лише комунікувати, а й будувати власну присутність у мережі, за стандартами прозорості, етичності та високої технологічної компетентності.

Цифровий суверенітет у цьому контексті – не просто захист від зовнішнього втручання чи кіберзагроз, це здатність держави виступати рівноправним актором у взаємодії з глобальними цифровими структурами, формувати власну нормативну рамку для регулювання алгоритмічних процесів, забезпечувати цифрові права громадян, контролювати критичну інфраструктуру та інформаційну безпеку. Проте реалізація цифрового суверенітету неможлива без усвідомлення реального стану сил: у світі, де Google, Meta, Amazon чи Tencent сьогодні мають більше даних і аналітичних потужностей, ніж більшість урядів, питання регуляторного паритету стає системним.

У зв'язку з цим, потребує докорінної трансформації і система правового регулювання публічного сектору. Йдеться не лише про модернізацію норм, а про перехід до адаптивного, сіткоорієнтованого права, яке зможе реагувати на гнучкі та мінливі форми впливу нетократії [2, с. 88]. Зокрема, важливим є нормативне закріплення прозорості алгоритмів у публічному адмініструванні, підзвітності цифрових платформ, регламентація використання штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень, а також захист цифрових прав – від права на доступ до даних до права бути забутим або не підлягати автоматизованому профілюванню.

Таким чином, у новій реальності мережевого порядку саме нетократія стає тією латентною, але визначальною силою, що переосмислює структуру і функції держави. Держава більше не є єдиним центром легітимного управління – вона стає одним із учасників складної комунікативної екосистеми, де легітимність виборюється у режимі постійної взаємодії з громадськістю, цифровими елітами та глобальними технoплатформами. Розбудова цифрового суверенітету потребує не лише нормативної інженерії, а й створення нових моделей стратегічного мислення, спроможних інтегрувати нетократичну логіку у публічне управління – без втрати цінностей демократії, підзвітності та інституційної сталості.

Список використаних джерел

1. Bard A., Soderqvist J. Netocracy : The New Power Elite and Life after Capitalism. New Jersey : Pearson FT Press, 2002. 288 p.

2. Стороженко Л. Г. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в нетократичних умовах розвитку суспільства: вітчизняний аспект. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління.* 2023. Том 34 (73). № 2. С. 84–90. DOI : https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/14.

УДК: 316.42:351.77:061.2(477)

Тетяна БЕВЗ,
доктор історичних наук, професор, головний науковий співробітник Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України

Tetyana BEVZ,
Doctor of Historical Sciences, Professor, Chief Researcher, Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the NAS of Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-0129-1925

СОЛІДАРНІСТЬ ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО УРЯДУВАННЯ: МІЖ ДЕРЖАВОЮ, ГРОМАДАМИ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ

SOLIDARITY AS A FOUNDATION FOR RESILIENT GOVERNANCE: BETWEEN THE STATE, COMMUNITIES AND CIVIL SOCIETY

This paper explores the concept of social solidarity as a key component of resilient public governance in the context of Ukraine's post-war reconstruction. The full-scale Russian invasion has demonstrated that solidarity is not merely an ethical reaction but a practical mechanism for ensuring institutional continuity, civic mobilization, and community-level coordination. The study traces the evolution of solidarity from grassroots initiatives during crisis to its potential institutionalization in governance processes. It emphasizes the interplay between state authorities, local communities, and civil society actors, proposing that solidarity should be understood not as an alternative to the state, but as an internal capacity that enhances legitimacy, responsiveness, and sustainability of governance. Special attention is paid to how solidarity can be harnessed in policymaking to foster inclusive and participatory recovery.

Keywords: solidarity, governance, resilience, civil society, post-war recovery, decentralization.

У сучасних умовах соціальних трансформацій, криз та війни солідарність набуває нової ваги як основа ефективного урядування. Це не лише моральна цінність або форма взаємної підтримки – солідарність виступає як структуроутворюючий елемент взаємодії між державою, громадами та громадянським суспільством. Особливо гостро ця потреба проявляється в умовах війни та післявоєнної відбудови, коли державні інститути не завжди встигають реагувати на виклики, а громади та ініціативні громадяни беруть на себе відповідальність за організацію допомоги, захисту та відновлення.

Український досвід, зокрема після 2014 р. та в умовах повномасштабної агресії Росії, яскраво демонструє, як горизонтальна й вертикальна солідарність стали основою мобілізації ресурсів, самоорганізації громад та нового типу взаємодії між державою та суспільством. Умови повномасштабної війни проти України створили безпрецедентний виклик для традиційних моделей урядування, водночас активізувавши нові форми суспільної взаємодії, взаємодопомоги та горизонтальної відповідальності. Солідарність – як спонтанна, так і організована – стала не лише моральною відповіддю на кризу, а й реальним чинником функціонування держави, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

У процесі воєнного спротиву, гуманітарного реагування та організації тилових процесів ми спостерігаємо еволюцію солідарності: від емоційного імпульсу до інституційно вкорінених практик взаємодії. Саме ця солідарність часто «підхоплює» ті функції, з якими публічна влада не встигає впоратися – від евакуації до логістики, від цифрового волонтерства до адвокаційних кампаній.

Після 24 лютого 2022 р. в Україні постала ціла інфраструктура солідарності: від волонтерських хабів у громадах до міжнародної підтримки українських біженців. Ці структури діяли на принципах довіри, взаємодопомоги та горизонтального врядування, часто з мінімальним втручанням або за відсутності централізованого керівництва. Особливо яскраво це проявляється на рівні територіальних громад – де органи місцевого самоврядування, активісти, підприємці й волонтери разом забезпечували евакуацію людей, розподіл гуманітарної допомоги, облаштування укриттів, координацію медичних послуг. Так, у місті Тростянець на Сумщині після звільнення від окупації

громада спільно з місцевою владою, благодійними фондами та військовими зуміла за кілька тижнів відновити базові інфраструктурні послуги. Це стало можливим завдяки швидкій мобілізації людей та високому рівню довіри – показовому прояву солідарного урядування на місцевому рівні.

Варто також наголосити, що в умовах війни українські громади продовжують співпрацювати та підтримувати відновлення прифронтових і постраждалих територій. Так, у межах державного проєкту «Пліч-о-пліч: згуртовані громади» уже об'єдналися 133 міста та села, серед яких 64 громади-партнери та 69 громад-форпостів [1]. Яскравими прикладами того як громади підтримують одна одну є такі: Стрийська громада, що на Львівщині відремонтує амбулаторії, житлові будинки у Добропіллі на Донеччині; Вінницька міська громада виділяє 5 млн грн на ремонт житла для ВПО у Балаклії на Харківщині; місто Тернопіль виділило 2 млн грн на відновлення міста Суми [1] та інші.

Водночас війна стала викликом і для вертикальної моделі солідарності. Зазначимо, що вертикальна солідарність зазнала помітної еволюції, пройшовши крізь кілька суттєвих фаз: від стану соціально-політичного негативізму у 2021 р., через хвилю національного піднесення у 2022 р., до зворотної трансформації у 2023 р., що вивела її на новий етап у 2024 р. За загальними настановами щодо сприйняття держави та її функціонування, нинішній етап значною мірою перегукується з рівнем недовіри та критичності, характерним для 2021 р. [2]. Попри це, у перші місяці війни, держава була змушена адаптуватися до нових реалій, передавати повноваження громадам і громадянському суспільству, не лише як жест доброї волі, а як вимогу часу. Ця взаємна підтримка трансформує уявлення про роль держави та громад, формуючи основу нової моделі партнерства у післявоєнному врядуванні. Сучасне врядування дедалі частіше виходить за межі традиційної моделі «держава як центр управління». Воно передбачає широку взаємодію між різними секторами – зокрема, громадськими організаціями, місцевими громадами, бізнесом і окремими ініціативними громадянами. У цьому контексті солідарність виступає ключовою передумовою формування ефективних горизонтальних і вертикальних зв'язків, без яких неможливе стійке та інклюзивне управління.

В умовах децентралізації в Україні громади отримали більше повноважень, але водночас і більше відповідальності. Це викликало логічне питання: на яких засадах має будуватися нова модель взаємодії між громадою та державою? Відповідь – на основі солідарного співурядування.

Модель Co-governance – урядування як спільна справа діє у низці країн. Це модель, за якої управління здійснюється через партнерство, а не через субординацію. У ній ключову роль відіграють: взаємна довіра між державою та громадянами; відкритість процесів прийняття рішень; участь громад у виробленні політик, що стосуються їхнього життя. Солідарність у такій моделі проявляється у вмінні слухати, визнавати потреби інших і брати спільну відповідальність за результат. Зокрема, у багатьох містах України діють громадські бюджети участі – інструмент, що дозволяє мешканцям самостійно визначати, які проєкти реалізовувати за кошти міського бюджету. Участь у таких програмах формує відчуття причетності, відповідальності та взаємоповаги між владою і громадою.

НУО та ініціативні об'єднання часто стають посередниками між владою та населенням, допомагаючи налагодити комунікацію, інформувати людей та формувати запит на зміни. У цьому процесі солідарність – не просто емоція, а структура співпраці, яка дозволяє об'єднати різні інтереси в одне спільне поле дії. Ініціатива Спільно HUB (ЮНІСЕФ + місцева влада + громадські організації) – платформа, де громадяни можуть отримати психологічну, гуманітарну та правову допомогу, а також бути залученими до прийняття рішень. Державна політика, заснована на принципах солідарності, має будуватися навколо підтримки ініціатив знизу, визнання ролі громади та створення умов для рівноправного партнерства.

Підсумовуючи зазначимо, що у сучасних умовах глобальних викликів, повномасштабної війни та необхідності відбудови, солідарність набуває особливого значення як фундаментальна цінність і практичний інструмент ефективного врядування. Вона перестає бути лише моральною категорією, натомість стає ключовою основою взаємодії між державою, громадами та громадянським суспільством, формуючи нову якість демократичних процесів.

Список використаних джерел

1. «Пліч-о-пліч» став символом взаємопідтримки у непрості часи, – Олексій Кулеба. 02.03.2025. URL: https://mtu.gov.ua/news/36622.html?PrintVersion

2. Дембіцький С. Вертикальна солідаризація в українському суспільстві: оцінки населенням функціювання держави. Круглий стіл «Солідаризація українського суспільства у війні та перспективи збереження солідарного соціального потенціалу». *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2024. №4, С. 176.

УДК 35.08:004.9

Оксана БИЧКОВА,
студентка 1-го курсу магістратури заочної форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oksana BYCHKOVA,
first-year master's student of part-time study, specialty 281 Public Management and Administration, Educational and Research Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Наталія ЛАРІНА,*** *кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

У сучасних умовах цифровізації суспільства та реформування публічного управління важливого значення набуває формування належного рівня інформаційної культури публічних службовців. Під інформаційною культурою мається на увазі не лише володіння технічними навичками роботи з інформацією, а й здатність до критичного мислення, дотримання інформаційної етики, інформаційна безпека, цифрова грамотність та свідоме ставлення до використання цифрових інструментів. [4]

Інформаційна культура є основою ефективного адміністрування: вона визначає якість управлінських рішень, прозорість процедур, оперативність комунікації з громадянами та рівень довіри до органів влади. В умовах війни та відновлення країни саме інформаційно підготовлений держслужбовець здатен забезпечити стабільність функціонування управлінських структур.

Особливу роль відіграє розвиток культури використання відкритих даних, що дозволяє не лише покращити управлінські процеси, але й сприяє участі громадян у прийнятті рішень. Водночас важливою складовою інформаційної культури є комунікативна підготовка посадових осіб, яка передбачає володіння сучасними підходами до ефективної взаємодії з громадськістю, здатність будувати відкритий діалог і забезпечувати зворотний зв'язок. Саме комунікативна компетентність є передумовою результативної діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки вона створює основу для довіри між владою та громадою. [2]

Варто зазначити, що законодавче забезпечення розвитку цифрових компетенцій державних службовців в Україні потребує удосконалення. Хоча існують стандарти професійної підготовки, проте в них ще недостатньо уваги приділено формуванню інформаційної культури як системного елементу управління.

THE ROLE OF INFORMATION CULTURE OF PUBLIC SERVANTS IN ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

In the digital era, information culture is increasingly recognized as a vital component of professional competence for public servants. It encompasses not only technical proficiency but also ethical handling of data, critical media literacy, and awareness of digital security. A robust information culture enables public institutions to act transparently, respond effectively to citizens' needs, and operate with greater accountability. It also promotes evidence-based decision-making and helps build public trust. In Ukraine, cultivating this culture requires systemic reforms in professional training, motivational frameworks, and legal regulations. Such measures are essential to address the complexities of digital transformation, hybrid threats, and evolving public expectations.

Keywords: information culture, public administration, public servants, digitalization, information security.

Також важливо запроваджувати практики безперервного навчання службовців у сфері цифрової безпеки, протидії дезінформації, захисту персональних даних та етики електронного спілкування. Саме на цих засадах формується довіра громадян до цифрових сервісів та до влади в цілому.

Одним із важливих аспектів розвитку інформаційної культури є впровадження стандартів електронного урядування, яке вимагає від службовців не тільки цифрових навичок, а й розуміння інформаційної архітектури процесів управління. Згідно зі статтею 3 Закону України «Про публічні електронні послуги» №1689-IX, основними принципами надання таких послуг є доступність, прозорість, безпечність, зручність для користувача та технологічна нейтральність, що вимагає від державних службовців відповідної цифрової компетентності та етики роботи з електронними сервісами [1].

Крім того, підвищення інформаційної культури має супроводжуватися розвитком етичного ставлення до інформації: усвідомленням відповідальності за збереження службової та персональної інформації, доброчесністю у використанні даних, недопущенням маніпуляцій. Такі підходи формують не просто компетентного, а й відповідального службовця нового покоління.

У підсумку можна стверджувати, що інформаційна культура публічних службовців є не лише складовою їхньої професійної компетентності, а й стратегічним ресурсом державного управління. Її розвиток забезпечує ефективність, прозорість і підзвітність управлінських процесів, особливо в умовах сучасних викликів. Актуальність цієї теми зростає в умовах цифрової трансформації, гібридних загроз і зростаючого запиту суспільства на відкритість влади.

Наукове осмислення ролі інформаційної культури дає змогу формувати цілісну стратегію підвищення цифрової грамотності державних службовців. Практичне значення полягає у підготовці нових програм підвищення кваліфікації, інтеграції цифрових етичних норм та впровадженні інноваційних ІТ-рішень у публічне управління. Розвиток цієї сфери є необхідною умовою зміцнення інституційної спроможності української держави.

Список використаних джерел

1. Про публічні електронні послуги: закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX.

2. Ларіна Н.Б. Комунікативна підготовка посадових осіб як передумова ефективності діяльності органів місцевого самоврядування / Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 р.) / [авт. колект.] за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука. Х. : Фактор, 2015. 88 с., С. 47. – URL http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/08/2015-06-B7.pdf (дата звернення 18.06.2020).

3. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін : Монографія / [В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадєва та ін.]; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.

4. Дорожня карта розвитку цифрових компетентностей публічних службовців/Міністерство цифрової трансформації України. – 2023. – https://thedigital.gov.ua

5. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / [С. К. Хаджирадєва, Н. О. Алюшина, Л. О. Воронько та ін.] ; за заг. ред. проф. С.К.Хаджирадєвої. К. : НАДУ, 2017. 256 с.

УДК 174.7:35.08:316.46

Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetiana VASYLEVSKA,
Professor, Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-6565-4142

ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗ

ETHICAL ISSUES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CRISIS CONDITIONS

The article states that crises pose a serious threat to the fundamental values and norms of the social system; the relevance of considering the ethical dimensions of public administration in crisis situations is revealed; it is argued that the speed of decision-making and the effectiveness of crisis actions are based on the understanding of the crisis; it is stated that there are crises caused by ethical violations themselves. The necessary elements of training public administrators to make ethical decisions in crisis situations and the crucial role of ethical leadership in supporting sustainable, adaptive, ethically sensitive and responsible activities of public authorities are considered.

Keywords: crisis, ethical dimensions of public administration, ethical decision-making, ethical leadership.

Кризи представляють собою «серйозну загрозу основним структурам або *фундаментальним цінностям* і *нормам соціальної системи* [курсив наш – *Т. В.*], яка – під тиском часу та високої невизначеністю обставин – вимагає прийняття критичних рішень» [2]. Саме це суттєво актуалізує моральну проблематику антикризового реагування. Кризи породжуються, або посилюються управлінськими впливами.

Розгляд етичних вимірів публічного управління в умовах кризових ситуацій обумовлений необхідністю: протидії спричиненому кризами хаосу, гарантування громадського порядку в ситуації, коли соціальні норми розмиті, вирішення важливих моральних дилем, що виникають в кризі, впровадження справедливого розподілу ресурсів в кризовий та посткризовий період, підтримки легітимності державних інститутів та довіри суспільства до влади, що визначаються не лише ефективністю, але й етичними вимірами дій уряду та публічних управлінців під час криз, створення атмосфери посткризової соціальної єдності в суспільстві.

Етичний аналіз і управління ризиками проводяться через призму цінностей, принципів і етичних стандартів. Це дозволяє більш ефективно впроваджувати превентивні заходи, розробляти та здійснювати публічну політику, спрямовану на пом'якшення та розподіл ризиків або зменшення негативних політичних, соціально-економічних, гуманітарних та моральних наслідків криз, коли їх неможливо передбачити та уникнути.

Швидкість прийняття рішень і ефективність дій у кризовій ситуації базуються на розумінні кризи: її передумов, причин, специфічних рис, залучених суб'єктів, ймовірних напрямків її розвитку, нових загроз і вразливостей, які вона створює, прямих наслідків і ефекту доміно, який може спричинити криза тощо. Розуміння кризи дозволяє передбачити, якими можуть бути майбутні сценарії її розвитку, попередити та запобігти чи пом'якшити її перебіг, обмежити негативних наслідків, використовувати вікна можливостей, тобто здійснювати управління кризою.

Існують кризи, спричинені самими етичними розладами. Ці моральні кризи включають скандали стосовно системної корупції, заворушення через дискримінацію (гендерну, конфесійну, расову, етнічну тощо), конфлікти викликані глибокою несправедливістю (наприклад, нечесним розпорядження ресурсами, гуманітарною допомогою, соціальними вигодами, компенсаціями та

тощо). Якщо публічні управлінці не реагуватимуть на такі ситуації, це призводитиме до падіння довіри до органів влади й втрати віри в законність і справедливість, в легітимність держави. Науковці констатують: те, як особи, які приймають політичні рішення, та адміністратори справляються з великою кількістю ціннісних конфліктів, які виникають під час кризи, як правило, є основою для громадського судження про те, чи вдалося врегулювати кризу чи ні. Часто така оцінка здійснюється через посткризові розслідування та комісії, які є основою для багатьох політичних вказівок і зусиль уникнути відповідальності [3].

Прийняття етичних рішень публічними управлінцями має основне значення в кризовій ситуації. Воно демонструє готовність робити контекстуальний вибір, враховуючи особливі відносини та конкретні обставини, але зосереджуючись на моральних цінностях та етичних принципах.

Щоб підготувати публічних управлінців до прийняття етичних рішень в кризових ситуаціях важливо: розробити певний алгоритм/технологію, етичну рамку та забезпечити відкритість і прозорість процесів прийняття таких рішень, збалансовувати інтереси різних стейкхолдерів, створювати етично орієнтовану організаційну культуру, яка передбачає активне обговорення та пошук відповідей на етичні дилеми, аналізувати й осмислювати результати та наслідки попередньої діяльності в кризі, здійснювати постійне навчання й формувати здатність приймати відповідальні рішення в невизначених обставинах, активно співпрацювати з експертним середовищем і, якщо необхідно, звертатися до етичних комітетів.

Ключова роль у застосуванні інноваційних підходів в антикризовому управлінні, здійсненні якісних антикризових комунікацій, підтримці стійкої, адаптивної, етично чутливої та відповідальної діяльності органів публічної влади відіграє етичне лідерство. У Звіті про глобальні ризики 2025 (провідній публікації Всесвітнього економічного форуму про глобальні ризики) підкреслюється, що прийдешнє десятиліття стане ключовим моментом для лідерів, щоб орієнтуватися у складних, взаємопов'язаних ризиках та усунути обмеження існуючих структур управління [1].

В ситуації кризи етичним лідерам-публічним управлінцям необхідно робити моральний вибір, приймати рішення, які передбачають компроміси. Гармонізація, пошук балансу між суспільними моральними цінностями, етичними принципами публічного управління та реакцією на прямі виклики є важким завдання при прийнятті етично зрілих рішень. Основним фокусом тут мають бути суспільне благо та гуманізм.

Для етичного лідера важливо поєднувати індивідуальні моральні характеристики зі здатністю бути етичним менеджером та формувати так званий етичний режим, відповідну морально-психологічну атмосферу в організації. Етичними лідерами в системі публічного управління задається тон в роботі органів влади, просувається етична поведінка серед підлеглих й підтримується довіра з боку суспільства.

Список використаних джерел

1. Global Risks Report 2025. World Economic Forum / Mark Elsner, Grace Atkinson, and Saadia Zahidi. Published: 15 January 2025. URL : https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/

2. Sætren G. B., Vaag J. R., Lund M.S. What and how to train for strategic crisis management: A systematic literature review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. June 2024. Volume 32, Issue 2. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12568

3. Svedin L. Ethics: Crisis Management. *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. 2015. URL : https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1081/E-EPAP3-120053321/ethics-crisis-management-lina-svedin

УДК 352/354

Наталія ГОЙ,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування факультету управління Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Nataliia HOI,
candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Management and Administration Faculty of Management Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
http://orcid.org/0000-0001-7293-6527

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

PUBLIC COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

The complex tasks of Ukraine's integration into the European space cannot be solved without effective communication in the public administration system. Communication in public administration under martial law has its own characteristic features and development mechanisms. In Ukraine, the public administration system is in difficult conditions due to military actions that have a direct impact on national security. This undermines the effectiveness of public administration. Communication constitutes the essential nexus between governmental authorities and society; consequently, public bodies must more effectively inform citizens about national developments. The plurality of channels and technologies through which authorities and the public communicate reflects the democratic processes at work within the state. Under martial law, public relations activities must be predicated on the provision of accurate information, since the dissemination of unreliable or manipulative content may engender mistrust and panic.

Keywords: communication technologies, crisis communication, public administration, martial law, public relations, efficiency.

Складні завдання інтеграції України в європейський простір неможливо вирішити без ефективної комунікації у системі публічного управління. Комунікація у публічному управлінні в умовах воєнного стану має свої характерні особливості та механізми розвитку. В Україні система публічного управління перебуває в складних умовах через військові дії, що мають прямий вплив на національну безпеку. Це ставить під загрозу ефективність роботи публічного управління [1]. Через комунікацію відбувається зв'язок влади із соціумом, тому органи публічної влади мають краще інформувати громадян про ситуацію в країні. Різноманітність каналів та технологій комунікації владних структур і громадськості є виявом демократичних процесів у державі. Зв'язки з громадськістю під час воєнного стану повинні базуватися на правдивості інформації, оскільки недостовірні або маніпулятивні дії можуть спричинити невпевненість та паніку.

Прозорість та відкритість допомагають підтримувати довіру громадян до органів влади, сприяють єдності суспільства під час найважчих випробувань. Зв'язки з громадськістю у системі публічного управління відіграють вагому роль [2]. Вони допомагають побудувати довіру громадян до влади, забезпечують зворотний зв'язок між органами влади та суспільством, сприяють інформуванню громадян про дії та управлінські рішення, а також допомагають висловити громадську думку та врахувати інтереси громадян у процесі адміністрування. Під час воєнного стану зв'язки з громадськістю набувають особливого значення, оскільки стають інструментом для ефективного управління кризовими ситуаціями, підтримки морального духу та мобілізації суспільства на захист національних інтересів. Громадськість, в свою чергу, може відчувати себе більш інформованою і залученою до процесу прийняття рішень. За наявності активної громадської підтримки, держава має більше можливостей для збільшення рівня мобілізації та готовності населення долучитися до оборонних зусиль [1].

Антикризова комунікація публічного управління повинна бути спрямована на кілька ключових напрямків: керування сприйняттям інформації соціумом, наявність кризового зворотного зв'язку влади з населенням, співпраця з громадськими організаціями для надання допомоги тим, хто її найбільше потребує і постраждав внаслідок військових дій ворога [2].

Один з прикладів успішного кейсу комунікації публічного управління з населенням – це електронна система урядової комунікації. У багатьох країнах ЄС впроваджуються електронні платформи та веб-портали, які дозволяють громадянам отримувати доступ до інформації про державні послуги, законодавство, програми та інші ресурси. Ці платформи також надають можливість громадянам висловлювати свої думки, залишати коментарі та звертатися до уряду з питаннями або скаргами. У країнах ЄС активно використовуються соціальні медіа для комунікації з громадянами. Уряди створюють офіційні сторінки в соціальних мережах, де розміщують актуальну інформацію про свою діяльність, новини та заходи. Це дає можливість залучати більше громадян до діалогу та сприяє швидкому поширенню інформації. Також варто зазначити, що в ЄС існують різні проєкти та ініціативи, спрямовані на підвищення комунікаційної компетентності урядових службовців.

Використання технологій електронного урядування та комунікації публічного управління під час війни супроводжується низкою викликів, але, водночас, відкриває перспективи для покращення ефективності та координації дій. Основні виклики, які потрібно враховувати, насамперед, інформаційну безпеку, тому що війна супроводжується загрозами кібернетичної війни та хакерських атак на інформаційні системи [3]. Ворог робить спробу атакувати офіційні сайти міністерств, органів місцевого самоврядування, фінансових структур тощо. Забезпечення безпеки цих технологій є критично важливим, оскільки втрати або знищення даних можуть мати серйозні наслідки для воєнних операцій та безпеки громадян [1].

Країни Європейського Союзу мають розвинуту систему комунікаційних технологій, яка застосовується для спілкування з громадянами, відбувається інформування про політичні рішення та послуги уряду, а також для забезпечення прозорості у взаємодії між владою та громадянами. Досвід комунікаційної політики у сфері публічного адміністрування країн Європейського Союзу, особливо, що стосується кризових ситуацій, важливо використовувати в українських реаліях в умовах воєнного стану [3]. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління України в період воєнного стану є досить важливим аспектом, оскільки ефективна комунікація між урядом, громадськістю, армією, міжнародною спільнотою та іншими зацікавленими сторонами має вирішальне значення для успішного управління державою під час війни й отримання допомоги від іноземних партнерів.

Список використаних джерел

1. Амро Т. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні у надзвичайних умовах. Публічне урядування. 2022. 4 (32), С. 73-79. URL : https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-10. (дата звернення: 15.04.2025).

2. Гбур З. В. Основи інформаційної безпеки держави в умовах війни. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects : Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. URL: PDF view of the file 106.pdf (baltijapublishing.lv).

3. Михайлова Олена. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 2. 2023. pp. 93-99. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.10.

УДК 339.92:338.24

Аліса ДЕРБАЛЬ,
здобувачка ОНП «Бізнес-дипломатія та GR-політики» (освітній рівень «магістр») Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Alisa DERBAL,
candidate of the Master's Degree in Business Diplomacy and GR Politics (Master's Degree) at the National University of Kyiv-Mohyla Academy
https://orcid.org/0009-0001-8591-7189

*Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА,** доктор наук з державного управління, професор , професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПОЛІТИЧНІ ВЕКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ РЕГУЛЯТОРНИХ ОРГАНІВ У КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА РОЗВИТКУ

POLITICAL VECTORS OF THE EFFECTIVENESS OF STATE REGULATORY BODIES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S COOPERATION WITH THE ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT

The article substantiates the advantages of the positive economic, social, and economic outcomes resulting from the active implementation of effective regulatory instruments, OECD standards, and best practices of member countries. It analyzes the political commitments of our country in the context of adhering to the principles and recommendations on regulatory policy, and clarifies aspects of both the foreign-political and internal organizational-economic directions of Ukraine's bilateral relations with the OECD. Practical recommendations are provided for state authorities responsible for developing and implementing regulatory policy regarding the modernization of key structures and units into effective and efficient management bodies. The article proposes ways to deepen cooperation, forecast economic development under conditions of uncertainty, support post-war recovery, and facilitate integration into the EU (European Union).

Keywords: international economic cooperation, regulatory policy, economic diplomacy, reduction of business burden.

В умовах сучасних суспільних викликів і загроз Україна одночасно із рухом до вступу в ЄС активно продовжує працювати над повноцінним членством в Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Задля цього Кабінетом Міністрів України (КМУ) вже визначено конкретні практичні кроки щодо приєднання України до правових інструментів та органів ОЕСР та відповідальні за їхнє втілення державні органи. У результаті такої діяльності в жовтні 2022 року ОЕСР визнала Україну потенційним членом та розпочала початковий діалог щодо вступу.

На наше переконання, членство України в ОЕСР – це важливий вектор швидкого відновлення та ефективного розвитку держави (у т.ч. й у повоєнний період). Адже, як засвідчує практика, на частку країн, що входять до складу ОЕСР, припадає понад 62% світового валового внутрішнього продукту (ВВП). Саме тому ОЕСР часто називають «клубом успішних країн». Разом із цим, враховуючи головне гасло ОЕСР «Кращі політики для кращого життя», що відображає місію даної організації, її можна розглядати і як один із дієвих майданчиків аналітики та обміну досвідом у питаннях реформ та публічних політик.

Принагідно відзначимо, що Україна отримала від Організації перелік пріоритетних інструментів, сформованих на підставі вже виконаних заходів або поданих заявок, для розширення співпраці органів виконавчої влади України з ОЕСР. Всі заходи розподілені за періодами їх можливого впровадження – протягом дії воєнного стану, одразу після перемоги та під час подальшого відновлення України [1].

Умови та порядок набуття Україною статусу учасника визначаються правилами та практикою Організації, зокрема Резолюцією Ради з питань партнерства в органах ОЕСР [2]. Оскільки Україною

прийнято запрошення, то очікується, що ми зможемо впровадити ефективні, стійкі та справедливі регуляторні рамки у співпраці з усіма зацікавленими сторонами та досягти стратегічних, науково обґрунтованих та інноваційних результатів державної політики.

У лютому 2025 року підтримано запит України на приєднання до Комітету з питань регуляторної політики ОЕСР. Це засвідчує той факт, що наша країна взяла на себе зобов'язання на найвищому політичному рівні щодо чіткої загальнодержавної політики якості регулювання, по дотриманню принципів відкритості уряду, створення інституційно-політичних механізмів для активного здійснення нагляду за процедурами регуляторної політики. Разом із цим, на думку експертів, Україна також має приєднатися до Рекомендації Ради ОЕСР щодо регуляторної політики та управління та сприяти спрощенню регуляторного середовища та ефективності на національному та субнаціональному рівнях державного управління [3].

Вважаємо за доцільне нагадати, що сучасному науковому дискурсі питанням співпраці України та ОЕСР присвячено низку спеціалізованих наукових статей. Окрім того сформовано відповідну нормативно-правовову базу, в рамках якої окреслено основні напрями та перспективи міжнародного співробітництва. Попри безумовну актуальність піднятої проблематики, серед чисельних наукових праць існує лише невелика кількість досліджень, присвячених саме економічним аспектам проблеми. Наприклад, у статті Д. Комарницького [4] викладено теоретичні положення щодо нагальності участі України в міжнародних економічних організаціях і запропоновані напрямки економічного розвитку загалом. Питання міжнародно-правового статусу ОЕСР та співпраці України у контексті європейської інтеграції досліджуються В. Тичиною [5].

Воєнні дії, що відбуваються в Україні, визначили існуючі прогалини у самій стратегії відновлення, зумовили прийняття економічно необґрунтованих нормативно-правових актів, що не враховують думку громадськості та зачіпають інтереси суб'єктів господарювання. Однак, у будь якому разі концептуальні засади регуляторної політики в повоєнний період мають ґрунтуватись на власній стратегії, але з умовою функціонування нашої держави як повноцінного суб'єкта міжнародної спільноти.

Наразі ОЕСР є інституцією, що допоможе нашій країні з чіткими цілями та показниками ефективності, підтримає розробку якісної регуляторної політики, що стимулюватиме сприятливе для бізнесу регуляторне середовище.

У межах Програми ОЕСР для України, Комітет з регуляторної політики ОЕСР планує провести огляд регуляторної політики України. Цей огляд має відобразити зусилля України, спрямовані на покращення якості регулювання відповідно до Рекомендацій, та поділитись передовою регуляторною практикою, що допоможе усунути прогалини.

Отже, співпраця з ОЕСР – це не про формальність, а про практичне впровадження європейських підходів до регуляторного управління, створення кращих умов для ведення бізнесу та становлення України серед європейських держав. Відповідно, враховуючи перспективи України щодо вступу до ОЕСР державним регуляторним органам необхідно активізувати співпрацю з експертами Організації шляхом підготовки до проведення Огляду регуляторної політики у 2026-2027 роках та приєднання до Рекомендацій Ради ОЕСР щодо підвищення якості державного регулювання.

Список використаних джерел

1. Промова Прем'єр-міністра України Дениса Шмигаля під час засідання Ради ОЕСР. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/promova-premier-ministra-ukrainy-denysa-shmyhalia-pid-chas-zasidannia-rady-oesr.

2. *Revised resolution of the council on partnerships in OECD Bodies. URL:* https://one.oecd.org/document/C(2012)100/REV2/FINAL/.

3. Деякі питання співробітництва Кабінету Міністрів України та Організацією економічного співробітництва та розвитку в контексті діалогу щодо вступу до організації: постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2023р. №1165 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/.

4. Комарницький Д.С. Участь України в міжнародних економічних організаціях як адміністративно-правова форма державної підтримки експорту. *Право та державне управління*. 2023. №2 С. 468-473. *URL:* https:// www.pdu-journal.kpu.zp.ua

5. Тичина В.П. Міжнародно-правові особливості набуття членства в ОЕСР. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 47. Том. 2. С. 132-137.

УДК 353.2

Андрій ДЕХТЯРЕНКО,
аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii DEHTIARENKO,
postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0005-7954-5576

*Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ДОВГОСТРОКОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Глобальне переформатування світового порядку та агресія Російської Федерації проти України спричинили масштабні міжнародні трансформації та призвели до катастрофічних наслідків для людства. Економіки країн, що розвиваються, та їх населення опинились на межі зубожіння, тоді як розвинені країни змушені змінити звичний уклад життя на більш ощадливий. Україна несе найбільші економічні, екологічні, фінансові, соціальні та людські втрати у цій війні.

За підрахунками аналітичної команди Київської школи економіки [2], з початку повномасштабного вторгнення загальна сума непрямих втрат, яких зазнала Україна, оцінюється в $1,164 трлн. Найбільші суми непрямих втрат припадають на продуктивні сектори: торгівля ($450,5 млрд.), промисловість разом з будівництвом та послугами ($410 млрд.), та сільське господарство ($83,1 млрд.). Значних втрат зазнали також інфраструктурні сектори, зокрема енергетика та транспорт ($43,1 млрд.).

Після завершення воєнних дій постає завдання відновлення соціально-економічного розвитку України. Важливим аспектом є не лише відбудова інфраструктури, але й перехід від сировинної моделі економіки до економіки знань, де інтелектуальний капітал стане ключовим фактором конкурентоспроможності.

Повноцінне відновлення можливе лише після припинення бойових дій на всій території України. Це створює значні виклики, враховуючи втрати людських ресурсів та капіталу. Проте, саме зараз формуються підвалини майбутнього економічного розвитку держави.

LONG-TERM STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF THE STATE'S INTELLECTUAL POTENTIAL IN THE POST-WAR PERIOD

The global reformatting of the world order and the aggression of the Russian Federation against Ukraine have caused large-scale international transformations and led to catastrophic consequences for humanity. The key components of the restoration of Ukraine on the basis of intellectual potential are scientific and technological progress, the education system, modernization of the economy and innovation spending. An urgent need is the formation and implementation of a long-term strategy for the development of Ukraine's intellectual potential. The priority areas of the long-term strategy for the development of intellectual potential in the context of the formation of an innovative model of development of Ukraine should be: improving legislation in the field of intellectual potential management, creating a powerful infrastructure of innovative activity, improving the regulatory and legislative framework, improving scientific and technical and human resources potential, developing mechanisms for the transformation of investment flows and creating prerequisites for the technological reorientation of the economy and increasing the share of the latest high-tech products that are competitive at the international level.

Keywords: globalization, intellectual potential, long-term strategy, priority areas, post-war period.

Україна має значний потенціал для забезпечення конкурентоспроможності та зайняття провідних позицій у інноваційних сферах. Для цього необхідна повна трансформація економіки на засадах інтелектуальної економіки, де бізнес, наука і держава діятимуть спільно. Ключовим елементом цього процесу є формування науково-технічних та інституційних передумов для технологічної переорієнтації економіки та збільшення частки високотехнологічної продукції, конкурентоспроможної на міжнародному рівні.

Ключовими компонентами відновлення України на основі інтелектуального потенціалу є науково-технічний прогрес, система освіти, модернізація економіки та інноваційні витрати. Управління інтелектуально-інноваційною діяльністю має ґрунтуватися на раціональній організаційній структурі кожного суб'єкта господарювання як на ключовому елементі управлінської системи.

Аналіз факторів, що стримують розвиток інтелектуального потенціалу в Україні, виявляє наступні: недосконалість законодавства у сфері захисту інтелектуальної власності, неефективність механізмів стимулювання інноваційної діяльності, низький рівень інфраструктури інноваційних ринків, дефіцит державних ресурсів, пасивність приватних інвесторів, високі ризики інвестування в інновації та конкуренція з боку інших країн.

Враховуючи необхідність інтеграції України в європейське та світове середовище, розробка та реалізація довгострокової стратегії розвитку інтелектуального потенціалу є критично важливим завданням для України [3].

Пріоритетними напрямами довгострокової стратегії розвитку інтелектуального потенціалу в умовах становлення інноваційної моделі розвитку України повинні бути: удосконалення законодавства у сфері управління інтелектуальним потенціалом, створення потужної інфраструктури інноваційної діяльності, покращення нормативно-законодавчої бази, покращення науково-технічного та кадрового потенціалу, розвиток механізмів трансформації інвестиційних потоків та формування передумов для технологічної переорієнтації економіки і зростання частки новітньої високотехнологічної продукції, конкурентоспроможної на міжнародному рівні [1].

Формування та реалізація такої довгострокової стратегії сприятиме налагодженню тісного зв'язку між державою та суспільством у сфері управління інтелектуальним потенціалом, що посилить економічну та політичну безпеку України. Підхід передбачає концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямах, єдність навчального і наукового процесів та оптимальне поєднання державного регулювання та управління інтелектуальною діяльністю.

Список використаних джерел

1. Довженко В. А., Лазаренко, В. В. Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 78-83. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.78/. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021.pdf

2. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf

3. Пашик Б. І., Копитко С. Б. Роль інтелектуального потенціалу у зміцненні економічної безпеки держави. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016 Випуск 2 (118). С. 24-27. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20162(118)/sep20162(118)_024_PshykB,KopytkoS.pdf

UDC: CZU: 005.334:351.74

Angela ZELENSCHI,
PhD, Associate Professor, «Ștefan cel Mare» Academy
https://orcid.org/0000-0002-2831-9473

Анжела ЗЕЛЕНСКІ,
кандидат філософських наук, доцент, «Ștefan cel Mare» Академія

PROBLEM MANAGEMENT IN POLICING

УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІЦІЇ

У тезах стверджується, що управління проблемами громади є проактивним у тому сенсі, що воно спрямоване на запобігання проблемам і вплив на рішення щодо них до того, як вони матимуть негативний вплив на поліцейську організацію. Автор стверджує, що поліція працює в постійно мінливому середовищі, і для того, щоб діяти відповідно до очікувань зацікавлених сторін, необхідно використовувати найефективніші методи збору та аналізу даних. Ефективне управління проблемами громади підвищує відчуття безпеки в громаді.

Ключові слова: управління проблемами, діяльності поліції, громадська безпека.

The task of ensuring community security is complex and interdependent. It can be successfully achieved through the cooperation of all stakeholders – public administration authorities and institutions, MoI subordinate structures, civil society organizations, companies, media and others. When the police organisation acts in line with stakeholder expectations, it has significant effects on organisational performance. Thus, police personnel must have a good understanding of social issues, know the consequences of actions taken by stakeholders and the significant effects of events in the organizational environment on the functionality of the police organization.

A definition of problem management as a way of solving social problems by the organization, is that given by researcher Robert L. Heath. „Issues management is a strategic set of functions used to reduce friction and increase harmony between organizations and their publics in the public policy arena. Issues management entails four core functions: (a) engaging in smart business and public policy planning that is sensitive to public policy trends, (b) playing tough defense and smart offense through issue communication, (c) getting the house in order by meeting or exceeding stakeholder expectations, and (d) scouting the terrain to gain early warning about troublesome issues. Applied properly, it gives organizations the opportunity to reduce the harm of threats and to take advantages of opportunities created as public policy changes occur» [1, p.460].

Concern for early identification of problems related to police activity involves data collection and analysis, conducting a diagnosis of the security state, an analysis of the causes of crime, communicating problems and risks of difficulties, development and implementation of public policies, programs and action plans. Another important goal is to meet the expectations of the stakeholders, but also to involve them in achieving the common objectives and to evaluate the results obtained through the implementation of the problem management program.

Problem management it is a term originating from the IT field, which explains the process of investigating the causes of real or potential malfunctions and identifying solutions to restore the functionality of the system. Problem management is proactive because it is applied for the purpose of early recognition of potentially risky situations. „Problem management is a proactive approach that can identify in advance the potential for change, trends and dominant opinion, having the possibility to influence the legislative, regulatory decision on that change before it produces its negative effects on the organization» [2, p.96].

Discussions on problem management are about understanding the specifics of the problem. Thus, a problem can be understood as a result of different opinions about a situation that can turn into a crisis. The problem is „a consequence of an action taken, or proposed to be taken by one or more parties involved, which may lead to negotiations and adjustments, agreements or processes, or may become a public policy issue through legislative or regulatory actions» [2, p. 97]. From another perspective, the problem arises from the influence of some factors in the organizational environment, which represent a potential for crisis occurrence. The problem

is „an element or event, inside or outside the organization, which if continued will have significant effects on the functioning or performance of the organization or its future interests» [2, p.97].

The main goal of problem management is to identify and neutralize factors that have the potential to cause crisis in the organization. The problems that are not identified in time, or those that are not taken into account, the aggravation of some dysfunctions conditioned by a series of factors from the internal and external environment of the organization, lead to the manifestation of the crisis, the situation in which the danger arises that the organization as a system can no longer function efficiently. Focusing on finding solutions leads to problem prevention, elimination of recurring incidents and minimization of the impact of non-preventable incidents.

The problem management process involves going through several stages:

identifying the potential problem through organizational environment analysis and media monitoring. A significant problem can be a consequence of the development of a trend in the economic, social or political field. The police organization must establish the most important elements in the organizational environment in order to identify problems that can affect the work of the police. Also watch various publications, the most important broadcast channels, discussion groups, to find out what issues and concerns are the subject of discussion in the community;

analysis of the potential problem it is about analyzing in detail and estimating the impact on the organization. Models are used to analyze opportunities and threats, what can happen if the problem is ignored, and its potential impact on the police organization and stakeholders. Including, the effect that the ignored problem can have on the reputation of employees and the public image of the police organization. As the issue is widely discussed in the media, citizens consider it important because it directly affects them, and is considered relevant to regulatory factors, it can become the subject of public policy;

choice of strategy it involves the development of the response strategy and the content of the messages when the positions are clarified. Interested parties are looking for a solution to the problem that is in their interests. If policy makers believe that the problem can be dangerous, and that it can turn into a crisis, the next step is to establish the necessary resources and take action decisions. Policies, programmes or action plans may be developed and communicated to all stakeholders. A communication plan for problem management is also drawn up;

implementation and evaluation of results it is the stage when the issue entered the agenda of officials and became the object of regulation. The implementation of policies, programs or plans takes place and the measures taken are communicated, the results are analyzed and the success is evaluated. This action can turn into an opportunity to increase the level of social responsibility of the police organization and increase the degree of trust of citizens. If the reactions in the press are positive and favorable, then the police organization gets support from interested parties. At the last stage, the solution of the problem is evaluated and the lessons learned in the process of problem management carried out are capitalized.

Understanding the phased evolution model of a problem is important in managing it. Since problems arise in any organization, problem management is an ongoing process that requires a systematic and proactive approach. By implementing an effective problem management process, police organizations can significantly reduce the negative impact of dysfunctions conditioned by a number of factors in the organizational environment.

References

1. Encyclopedia of public relations / edited by Robert L. Heath. California, London, New Delhi: SAGE Publications, 2005. Vol.1. ISBN 0-7619-2733-6

2. Mihăilă Viorel. Managementul comunicării în situaţii de criză. București: Ed. Universitară, 2019. ISBN 978-606-28-0858-7

УДК 316.472.4:355.45(075)

Яна ЗІНКЕВИЧ,
студентка 1-го курсу магістратури, освітня програма «Парламентаризм та парламентська діяльність», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yana ZINKEVYCH,
1st year master's student, educational program «Parliamentarism and parliamentary activity», specialty 281 «Public management and administration», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: ***Валентина ГОШОВСЬКА,*** *доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасних умовах стратегічні комунікації стають невід'ємною складовою ефективного управління в публічному секторі. Вони забезпечують цілеспрямовану взаємодію між органами влади, бізнесом та громадськістю, сприяючи досягненню поставлених цілей та підвищенню результативності процесів. Стратегічні комунікації – це систематизований процес планування, реалізації та оцінки комунікаційних заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації чи держави. Вони охоплюють як внутрішні, так і зовнішні комунікації, забезпечуючи узгодженість дій та ефективне управління змінами [1, 2].

У сфері публічного управління стратегічні комунікації виконують низку важливих функцій: формування довіри громадськості до влади (забезпечення прозорості та відкритості у прийнятті рішень сприяє підвищенню рівня підтримки влади громадянським суспільством); підвищення ефективності реалізації державної політики (узгоджені комунікаційні стратегії дозволяють краще донести політичні рішення до громадськості та залучити її до процесу їх реалізації); управління кризовими ситуаціями (швидке та ефективне інформування населення в умовах кризи сприяє зниженню паніки та забезпеченню координації дій між ключовими операторами впливу).

Згідно з дослідженнями Михайлової О.Г., стратегічні комунікації є ключовим елементом у формуванні позитивного іміджу органів публічної влади та забезпеченні ефективної взаємодії з громадськістю [3].

STRATEGIC COMMUNICATIONS AS A DETERMINANT FACTOR OF INFLUENCING ON THE EFFECTIVENESS OF PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION

The communication process in public administration is an integral part of managerial activity, during which information exchange between participants in communication with the aim of achieving social unity while preserving the individual interests of each party. An important characteristic of communications in public administration is the coherence and coordination of efforts by all subjects involved in the communication process. This implies the existence of a unified center for the development of goals and communication strategies, as well as enforcing the synchronization of actions by all public authority institutions and the continuous communication between public authorities and target audiences. The goal is to strengthen or maintain favorable conditions for promoting national interests, plans, and programs. Communications should be oriented toward the long-term perspective; therefore, in order to implement measures aimed at achieving defined objectives, it is essential to make maximum use of strategic tools and means that enable a gradual and systematic influence on the beliefs of target audiences.

Keywords: strategy, communication, public administration, digitization.

Дослідження Гошовської В.А. підкреслюють важливість розвитку організаційної культури та ділового спілкування для ефективної комунікації в організаціях [4]. Також серед основних викликів у сфері стратегічних комунікацій можна виділити: швидкі зміни в інформаційному середовищі (поява нових технологій та каналів комунікації вимагає постійного оновлення стратегій); зростання обсягів інформації (необхідність ефективного управління великими обсягами інформації для забезпечення її достовірності та релевантності); необхідність адаптації до нових технологій (впровадження інноваційних підходів до комунікацій, таких як використання соціальних мереж та цифрових платформ) [5].

До основних практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічних комунікацій можна віднести: розробка чіткої комунікаційної стратегії (врахування специфіки цільової аудиторії та контексту діяльності організації); забезпечення узгодженості між комунікаційними повідомленнями та діями організації (послідовність у комунікації сприяє підвищенню довіри до організації); використання сучасних технологій для моніторингу та аналізу ефективності комунікацій (застосування цифрових інструментів для збору та аналізу зворотного зв'язку); постійне підвищення кваліфікації фахівців у сфері стратегічних комунікацій (організація навчальних програм та тренінгів для розвитку необхідних компетенцій).

Прикладом вдалої стратегічної комунікації між громадянським суспільством і державною владою в Україні є запровадження цифрової платформи «Дія». Ця ініціатива Міністерства цифрової трансформації України не лише модернізує адміністративні сервіси, але й виступає стратегічним інструментом трансформації моделі взаємодії держави і громадян.

Ключовими завданнями впровадження «Дії» стало:

– скорочення обсягів рутинної роботи державних службовців. Завдяки автоматизації та цифровій ідентифікації особи, багато процедур стали самообслуговуваними, що дозволило зменшити черги в центрах надання адміністративних послуг, знизити навантаження на працівників, оптимізувати робочі процеси. Це, у свою чергу, зміщує акцент із контролюючої ролі держави на сервісну, що відповідає європейській моделі публічного управління [1];

– економія державного бюджету на утримання апарату. Цифровізація адміністративних послуг означає поступове скорочення витрат на інфраструктуру державного управління, а саме: зменшення кількості робочих місць, пов'язаних з ручною обробкою заяв; скорочення потреби в оренді чи утриманні великої кількості офісів; зменшення витрат на папір, архіви, поштову кореспонденцію, тощо;

– підвищення доступності адміністративних послуг. Однією з основ стратегічних комунікацій є інклюзивність. «Дія» дозволила зрівняти у доступі до послуг мешканців різних регіонів – тепер для отримання документа не обов'язково бути у місті чи їхати до райцентру; спростила доступ для людей з інвалідністю, молоді, громадян, які перебувають за кордоном; зменшити залежність від «людського чинника» – тобто корупційної складової, пов'язаної з «посередництвом» при оформленні послуг;

– активне залучення громадян до формування цифрових сервісів через постійні інформаційні кампанії, консультації, зворотній зв'язок та відкриті бета-тестування за участі громадськості, що забезпечує зворотній зв'язок і формує довіру до держави як до надавача якісного цифрового сервісу.

Отже, «Дія» – це не лише ІТ-продукт, а стратегічний інструмент трансформації управління, зменшення витрат, боротьби з бюрократією та корупцією, і водночас – приклад сучасної державної стратегічної комунікації, орієнтованої на людину.

Список використаних джерел

1. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері : навчальний посібник / за заг. ред. С.О. Телешуна. К. : НАДУ, 2018. 192 с.

2. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни : погляд від волонтера до науковця : монографія / А.В. Баровська та ін. К. : НА СБ України, 2018. 517 с.

3. Михайлова О.Г. Комунікації у публічному управління та адмініструванні: стратегічний аспект : дис. … д-ра філософії у галузі публічного управління та адміністрування : 281, Ірпінь, 2023. – 249 с.

4. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с. – (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

5. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алєксєєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алєксєєнко. К. : ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.

Ілля ІВАНОВ,
здобувач вищої освіти, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ilya IVANOV,
higher education student, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0003-1769-3106

*Науковий керівник: **Наталія ЛІКАРЧУК**, доктор політичних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

PUBLIC MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS: THEORY AND PRACTICE

Public administration in crisis situations is a crucial aspect of modern governance, especially given the increasing frequency of global challenges. This paper explores the theoretical foundations of public administration during crises, examining the principles of flexibility, adaptability, and quick response necessary for effective crisis management. It also analyzes practical examples, such as the COVID-19 pandemic and the 2008 financial crisis, highlighting the role of crisis planning, resource mobilization, and innovation in managing crises. The research concludes that a comprehensive approach, combining theoretical concepts and practical strategies, is essential for ensuring stability and resilience in the face of crises.

Keywords: public administration, crisis management, flexibility, adaptability, crisis response, resource mobilization, strategic planning, COVID-19, financial crisis.

Основне питання, яке розглядається в цьому дослідженні, полягає в тому, як публічне управління здатне ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати стабільність у державі. В умовах криз, незалежно від їхнього типу, управлінські структури мають набувати властивостей гнучкості та бути готовими до швидкої адаптації в нових умовах.

Публічне управління, як важлива складова будь якої держави, повинно не лише розробляти стратегії реагування на кризи, але й мати відповідні інструменти для їх реалізації в екстремальних умовах. Саме тому, актуальність теми визначається рядом чинників: постійними змінами в соціально-політичній ситуації, глобалізацією криз та зростанням частоти різних викликів, що ставлять під загрозу стабільність держав.

Вивчення основних теоретичних підходів до публічного управління в кризових ситуаціях, аналіз реальних прикладів дають можливість проаналізувати ключові інструменти та механізми управління, що дозволяють державі не лише зберігати стабільність у кризові періоди, але й ефективно адаптуватися до нових умов.

Вивчення ефективності публічного управління в умовах криз є важливим для розвитку сучасних управлінських практик і теорій. Відомо, що кризові ситуації, як природні, так і соціально-економічні, мають особливість прискореного розвитку, що вимагає від органів публічного управління негайного реагування і прийняття стратегічних рішень. За таких умов питання гнучкості органів публічного управління та їх здатності швидко адаптуватися до нових реалій є особливо актуальним.

Теоретичні підходи до публічного управління в умовах кризових ситуацій визначаються основними принципами, серед яких гнучкість, адаптивність та оперативність [2, с. 41]. Враховуючи природу криз, необхідно, щоб управлінські структури могли швидко реагувати на зміни, не втратити контроль над ситуацією, що дозволить уникнути серйозних соціальних і економічних наслідків.

Гнучкість у цьому контексті означає здатність органів управління швидко змінювати свої рішення, стратегії і тактики залежно від обставин, а адаптивність дозволяє враховувати нові фактори і коригувати управлінські підходи без втрати ефективності [1, с.20].

Проте важливо зазначити, що оперативність прийняття рішень у кризових умовах не завжди є гарантією їхньої правильності та ефективності. Зокрема, іноді необхідність швидкої

реакції призводить до незначних помилок у стратегічному плануванні, що виявляються вже після завершення кризового періоду. Тому важливими аспектами є попереднє прогнозування можливих криз, підготовка до них та забезпечення системи резервів, як людських, так і матеріальних, для нейтралізації їх наслідків.

Практика публічного управління в кризових ситуаціях є підтвердженням важливості попередніх теоретичних висновків. Пандемія COVID-19 стала прикладом глобальної кризи, яка потребувала негайного введення надзвичайних заходів на всіх рівнях управлінської ієрархії. Уряд України, як і інші уряди по всьому світу, змушений був швидко адаптувати свої стратегії та реалізувати заходи, що обмежували поширення вірусу.

Проте важливо зазначити, що низька ефективність певних рішень, таких як часткові карантини, показала необхідність перегляду деяких аспектів управлінських рішень у кризовому контексті. Під час пандемії виникли проблеми з комунікацією між органами державної влади та населенням, а також з логістикою поставок медичних засобів та ресурсів [3., с.438]. Крім того, проблема з упорядкуванням робочих місць та відсутність чіткої координації дій між різними урядовими структурами поставила під сумнів готовність деяких державних інститутів до таких великих криз.

Управлінські стратегії та інструменти, що використовуються для ефективного реагування на кризові ситуації, включають, зокрема, кризове планування, мобілізацію ресурсів та інноваційні методи управління. Кризове планування передбачає підготовку до надзвичайних ситуацій, розробку планів дій, на основі яких органи влади можуть оперативно реагувати в разі виникнення кризи. Мобілізація ресурсів, у свою чергу, має на меті забезпечити швидкий доступ до необхідних фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

Інноваційні методи управління включають використання новітніх технологій для моніторингу кризових ситуацій, автоматизації процесів прийняття рішень та покращення комунікації між владою і громадянами. У той час, як кризове управління має бути гнучким, воно також повинно базуватися на чітко визначених правилах і механізмах, що дозволяють запобігти хаосу та дестабілізації під час вирішення кризових проблем.

За останні двадцять років Україна пройшла через три економічні кризи, а нині ми проходимо найстрашнішу кризу в світі, кризу пов'язану з російсько-українською війною, й з такими її викликами і загрозами, що матимуть для нас катастрофічні економічні, фінансові, демографічні, екологічні, соціальні, політичні та управлінські втрати.

Висновки, до яких можна дійти на основі проведеного аналізу, полягають у тому, що для успішного подолання криз необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає як теоретичні підходи до публічного управління, так і практичні інструменти кризового реагування. Важливим є забезпечення мобільності органів управління, які повинні мати достатньо ресурсів для швидкого реагування, а також ефективної комунікації з громадянами. Практичні приклади, показують, що важливими факторами успіху є не тільки оперативність рішень, а й здатність держави забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Горбулін В. П. (2020). Державне управління в умовах глобальних викликів: теорія та практика. Київ: Наукова думка, с. 15–27.

2. Ковальчук І. В. (2018). Управління кризовими ситуаціями в системі публічного управління: теоретичні аспекти. Політологічні дослідження, 1(54), 34–60.

3. Лікарчук, Н., Андрєєва, О., Кутепова М., Дзвінчук, . Д., & Буряк, Є. (2022). Удосконалення механізмів публічного управління економікою України в умовах пандемії COVID-19: іноземний досвід, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *6*(41), 437–447.

УДК 351: 502

Тетяна КОЗАЧЕНКО,
доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tatiana KOZACHENKO,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-3875-4804

СВІТОВІ ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ: ВЧОРА, СЬОГОДНІ, ЗАВТРА

GLOBAL ENVIRONMENTAL CHALLENGES: YEARBORDER, TODAY, TOMORROW

The relevance, nature, and essence of the global ecological crisis are determined. The factors of the need to form an economic system that will take into account the environmental factor in economic activity are outlined. The genesis of the problem of environmental destruction, the need and necessity of a radical change in human behavior are presented. The lack of political will to realize and overcome the danger is emphasized. Attention is drawn to an extremely important and painful issue of today, which is a global challenge not only to the European Community, but also to the whole world, this is the war that Russia unleashed through a full-scale invasion of the territory of Ukraine. Attention is focused on the need to create international mechanisms for protecting ecosystems in conflict zones as one of the ways to overcome the ecological crisis.

Keywords: state policy, ecological crisis, global ecological danger.

Загострення глобальної екологічної кризи, що виражається у зростанні кількості глобальних екологічних проблем та катастроф, зумовили виникнення необхідності розробки нового способу господарювання та трансформації суспільної свідомості у нову – екологічно безпечну форму. Виникає гостра необхідність у формуванні економічної системи, що враховуватиме екологічний фактор в економічній діяльності. Стає очевидною потреба трансформації негативних екстернальних ефектів в інтернальні з метою їхнього кількісного виміру, мінімізації негативного впливу або їхнього цілковитого усунення, що сприятиме безпечному суспільному розвиткові [1]. Що вказує на необхідність врахування екологічних втрат для розрахунку загального суспільного ефекту, адже, здебільшого екологічні збитки є наслідком економічної діяльності.

Після Папи Павла VI, який ще у 1971 р. звернувся до проблеми екології, представивши її як кризу «з трагічними наслідками» через безконтрольну діяльність людини, Святий Іоанн Павло II займався цією темою з дедалі більшим інтересом. У своїй першій енцикліці він зазначав, що людина, мабуть, «не усвідомлює жодних інших значень навколишнього природного середовища, крім тих, які служать цілям безпосереднього використання і споживання». Пізніше він закликав до глобального екологічного поводження. Але водночас він зазначав, що мало сил приділяється справі «збереження моральних умов справжньої людської екології». Проблема руйнування навколишнього середовища, існування і участь людини – це щось дуже серйозне, не тільки тому, що Бог довірив світ людині, але, швидше, через те, що саме життя людини – це дар, і його потрібно захищати від будь-якої руйнації. Будь-яке прагнення зцілити та покращити світ вимагає глибокої зміни «стилів життя, моделей виробництва та споживання, консолідованих структур влади, які сьогодні панують у суспільстві» [6].

У 1992 році колишній Віце-президент США Альберт Гор ставив питання: «Чому це Білий дім Буша так намагався не визнавати фактів про кризу довкілля? Чи не тому, що необхідні зміни були б доволі дискомфортними для виборців та компаній, які насолоджуються статус-кво, і призвели б до певного політичного ризику? Якою б не була причина, відмова президента Буша від лідерства у подоланні цієї кризи – це історична невдача, яка вважатиметься майбутніми поколіннями непростимою, якщо її негайно не виправити[3].

Далі він продовжує : «Нині різні попередження сигналізують про безпрецедентне екологічне руйнування. Але де моральна пильність, що могла б зробити нас чутливішими до нової тенденції у зміні глобального довкілля. Ще раз світові лідери базікають, сподіваючись, що небезпека розвіється. Однак сьогодні ознаки екологічної «кришталевої ночі» настільки ж виразні, як дзенькіт розбитого колись у Берліні скла. Ми все ще не хочемо повірити, що найгірші з наших нічних марень про глобальну екологічну катастрофу можуть справдитися; чимало залежить від того, як швидко зможемо усвідомити небезпеку. Скільки ще доказів потрібно державі, щоб виправдати вжиття заходів?» [3].

Слова, гасла, емоції (не завжди щирі)… Але, дивлячись на те, що відбувається, та порівнюючи із тим, що реально робиться, знов виникає питання, яке понад 30 років тому ставив А. Гор: чи є політична воля сьогодні у світових лідерів, світових політик на те, щоб зупинити глобальне руйнування, забруднення, знищення, деградацію навколишнього середовища, яке відбувається у різний спосіб?

Реалії сьогодення говорять самі за себе, що підтверджує і промова генерального секретаря Організації об'єднаних націй Антоніу Гутерреша у 2020 році, про те, що світ знаходиться у критичній ситуації. Зокрема, він порівняв її із тою, що знаходиться напередодні останніх часів у «Об'явленні Івана Богослова», коли у світ вже прийшли вершники Апокаліпсису, які несли війни, хвороби, горе і смерть. І найбільш серйозні із цих загроз він співставляв з кожним із вершників. Гутерреш порівняв нинішню ситуацію у світі із тою, що мала місце у 1962 році, коли світ був на крок від ядерної війни[8].

Привертаємо увагу до надважливого і болючого питання сьогодення, яке є глобальним викликом не лише Європейській спільноті, а й усьому світові, це війна, яку розв'язала Росія через повномасштабне вторгнення на територію України. Воєнні дії впливають не лише на продовольчу безпеку та мають економічні наслідки для всіх країн, але це ще й питання екологічної безпеки та спільного майбутнього. Будь-який воєнний конфлікт не має локального характеру, коли йдеться про довкілля. Крім того, це може виявитися реальним прикладом поєднання екологічної та ядерної небезпек, який можемо розглядати в контексті синергії [5].

На початку двадцять першого століття більшість вчених зрозуміли необхідність екологічної глобалізації у зв'язку з екологічним підприємництвом [7]. Крім того, дослідники почали приділяти увагу формуванню екологічного підходу в управлінні персоналом [9]. Власне тому, компанії у країнах ЄС та США почали залучати співробітників у природоохоронну діяльність та наділяти їх «зеленими» компетенціями, які розширюють їх уявлення про екологію планети та її проблеми [10].

Але, крім переваг, глобалізація породжує низку викликів, що дає право говорити про її «темну» сторону. Серед головних загроз сучасному розвитку – наближення світової екологічної катастрофи, чинником якої є небачені досі масштаби впливу людини на довкілля, передусім через економічну глобалізацію. У цьому контексті варто вказати на монополізацію світової економіки та посилення впливу транснаціональних корпорацій, екодеструктивний вплив на довкілля, зростання безробіття та державних боргів, що виливається у результат протилежний цілям сталого розвитку – наростання розриву між розвиненими та слаборозвиненими країнами у рівні економічного, екологічного та соціального розвитку [4, с.11].

Екологічний резерв планети не є безмежним, вважає академік Михайло Згуровський та зазначає, що «екосистеми мають критичні межі, після досягнення яких починається незворотня деградація. Втрата 50 % лісів на планеті може спричинити порушення вуглецевого циклу, а зникнення 50–70 % ключових видів поставить під загрозу існування харчових ланцюгів. Якщо нинішні тенденції збережуться, перші серйозні наслідки можуть проявитися до 2050 року. Це охоплює масові міграції, дефіцит продовольства та більш масштабні збройні конфлікти за ресурси. За умови продовження зростання збройних конфліктів у світі за лінійним законом, можуть здійснитися наступні прогнози на майбутнє: у період 2025–2030 років може продовжитися подальше зростання негативного впливу збройних конфліктів в уразливих регіонах світу; у 2030–2040 роках очікується критичне виснаження ґрунтів і водних ресурсів; у 2040–2050 роках може розпочатися масова деградація екосистем, яка вплине на людське життя на глобальному рівні» [2].

Ми погоджуємося з науковцем щодо необхідності створення міжнародних механізмів захисту екосистем у зонах конфліктів, фінансування проєктів з відновлення лісів, біорізноманіття та деградованих земель, розроблення індексів та моделей для прогнозування критичних точок, а також акцентування уваги на миротворчій діяльності, яка допоможе мінімізувати екологічний вплив конфліктів.

Коли з'являється ймовірність ризиків для навколишнього середовища, які впливають на нинішнє та майбутнє загальне благо, ситуація вимагає того, щоб рішення базувалися на зіставленні ризиків і переваг, можливих у кожному з альтернативних випадків.

Список використаних джерел

1. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : Монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

2. Згуровський М. Екологічні виклики війн та збройних конфліктів. Газета «Світ». 2025. URL: https://svit.kpi.ua/2025/01/17.

3. Земля у рівновазі. Екологія і людський дух / Гор Альберт, переклад з англійської: ВГО «Україна. Порядок денний на XXI століття» та Інститут сталого розвитку. К.: Інтелсфера, 2001. 404 с.

4. Перга Т.Ю. Глобальна екологічна політика та Україна: монографія / Тетяна Юріївна Перга. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. 288 с.

5. Сталий розвиток і цифрові інновації : монографія / за заг. ред. Буркинського Б.В. та ін. ; НАН України, МОН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж.», Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543с.

6. Encyclical LETTER LAUDATO SI' of the Holy Father Francis on Care for our Common Home. Libreria Editrice Vaticana. 2015. URL: https://www.vatican.va/content/francesco/en/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html.

7. González J., González O. A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. Business Strategy and the Environment. 2006. No. 15(2). Pp. 87–102.

8. Guterres António. Remarks to the General Assembly on the SecretaryGeneral's priorities for 2020. 22 January 2020. URL: https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2020-01-22/remarks-generalassembly-priorities-for-2020.

9. Jaramillo J. Á., Sossa J. W. Z., Mendoza G. L. O. Barriers to Sustainability for Small and Medium Enterprises in the Framework of Sustainable Development – Literature Review. Business Strategy and the Environment. 2018. No. 28(4). Pp. 512–524. URL: https://doi.org/10.1002/bse.2261.

10. Zhao H. H., Gao Q., Wu Y. P., Wang Y., Zhu X. D. What Affects Green Consumer Behavior in China? A Case Study From Qingdao. Journal of Cleaner Production. 2014. No. 63. Pp. 143–151. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.

УДК 322:355.48(470:477)»20/14»

Марина КОПИЛОВА,
аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Maryna KOPYLOVA,
postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institude of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0006-0646-5230

*Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РЕЛІГІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

RELIGIOUS SECURITY IN WARTIME: CHALLENGES, THREATS AND DIRECTIONS OF STATE POLICY

In the context of Russia's full-scale war against Ukraine, the notion of religious security has become increasingly pertinent as a component of national resilience. The paper analyzes the divergent positions and roles of the Orthodox Church of Ukraine (OCU) and the Ukrainian Orthodox Church (UOC), highlighting the UOC's continued institutional and ideological alignment with the Russian Orthodox Church as a critical threat to Ukraine's sovereignty and security. The study explores recent legislative and policy initiatives aimed at countering hybrid threats posed by religious actors engaged in promoting Russian narratives. It further emphasizes the need for a comprehensive revision of state-confessional relations, ensuring alignment with European democratic standards and the effective protection of religious freedom within a secure and unified civil society.

Keywords: religious security, orthodox church, Russian aggression, state-confessional relations, religious freedom, legislation, hybrid threats, public policy.

В умовах російсько-української війни релігійна мережа в Україні функціонує в правовому полі. Майже 97% з числа конфесій належать до християнства, а православ'я залишається його найчисельнішим напрямом. Православна церква України (далі - ПЦУ) засудила російське вторгнення, виступила за відновлення територіальної цілісності Української держави, долучилась до надання гуманітарної допомоги потерпілим, внутрішньо-переміщеним особам і Збройним силам України. Натомість Українська православна церква (далі – УПЦ), попри тисячі жертв серед цивільного населення, зруйновані українські міста і села, насильну депортацію українських громадян (понад 1,6 млн українців за перші 6 місяців агресії [1]), продовжує заперечувати російську військову агресію проти України, приховує шовіністичну політику Російської православної церкви (далі – РПЦ) [2].

Ураховуючи рішення Ради національної безпеки України «Про стратегію забезпечення державної безпеки» від 16 лютого 2022 р., актуалізуються завдання у сфері державної політики, що передбачають протидію деструктивній пропаганді (що використовує суспільні протиріччя, розпалює ворожнечу, провокує конфлікти та руйнує суспільну єдність) як зовні, так і в середині України [3]. Актуальності набуло поняття релігійної безпеки, оскільки Україна зазнає потенційних викликів, серед яких зокрема: використання релігійних організацій як інструментів зовнішньої політики; міжконфесійні конфлікти; забезпечення умов для реалізації релігійної свободи вірянам з одночасним дотриманням національних інтересів; систематичні релігійні переслідування на окупованих територіях України.

У Законі України (далі - ЗУ) «Про національну безпеку України» (2018) відсутні окремі статті, які регулювали б питання релігійної безпеки, хоча є положення щодо захисту прав людини і громадянина, що може бути застосовано для забезпечення релігійної безпеки в контексті загальної національної безпеки [3]. 23 вересня 2024 р. набув чинності ЗУ «Про захист конституційного ладу у сфері діяльності релігійних організацій», який передбачає, що іноземні організації можуть

здійснювати діяльність в Україні за умови, що вона не шкодить національній або громадській безпеці, охороні публічного порядку, здоров'ю, моралі, правам і свободам інших осіб [4]. Цей закон відображає волю більшості громадян України.

Попередженню загроз національній безпеці в релігійній сфері сприяють спеціальні державні органи, зокрема Служба безпеки України розпочала розслідування понад 100 кримінальних справ проти проросійсько налаштованих кліриків УПЦ, стосовно яких ухвалено показові політичні та судові рішення [5, С.14]. Обмеженню присутності в суспільному просторі УПЦ, котра ідейно підтримує державу-агресора, сприяють органи місцевого самоврядування.

Зазначимо, що релігійна безпека є невід'ємним складовим національної безпеки й вимагає ефективної взаємодії між державними інститутами, релігійними організаціями та громадянським суспільством. *Пропонуємо трактувати* поняття «*релігійна безпека» як* стан захищеності держави, суспільства та людини від негативного впливу релігійних чинників і загроз, що можуть порушувати суспільну стабільність, спричиняти міжконфесійні конфлікти та сприяти зовнішньому втручанню у внутрішні справи держави. До основних **принципів** захисту національних інтересів України в сфері релігії слід віднести: пріоритет прав людини та верховенство закону; дотримання балансу інтересів особи, громади вірян, конфесії, суспільства та держави; пріоритет ненасильницьких (договірних) засобів у вирішенні як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів; відповідність концепції забезпечення національної безпеки України загальноєвропейській та світовій системам безпеки.

Отже, ситуація в православному середовищі України визначає порядок денний державної політики щодо забезпечення національної безпеки у сфері свободи совісті та релігії. Реальну загрозу становлять релігійні організації, керівні центри яких розташовані в країні-агресорі. Зміна юрисдикційного підпорядкування православними парафіями проросійських православних церков є дієвим інструментом мінімізації російської пропаганди та нарощування інституційної спроможності ПЦУ. ЗУ «Про захист конституційного ладу у сфері діяльності релігійних організацій» став вагомим інструментом «розмосковлення» духовно-релігійного простору України і захисту її конституційного ладу через заборону діяльності релігійних організацій, керівний центр яких розташований у країні-агресорі.

Список використаних джерел

1. Зеленський розповів, скільки українців окупанти примусово депортували до росії, 6 жовт. 2022 р. Слово і діло : аналітичний портал. URL: https://www.slovoidilo.ua/2022/10/06/novyna/bezpeka/zelenskyj-rozpoviv-skilky-ukrayinczіv-okupanty-prymusovo-deportuvaly-rosiyi (дата звернення: 15.07.2024).

2. Котенко Т. Звірства у Бучі. Предстоятель Московської церкви в Україні шокував заявою. Главком : вебсайт. URL: https://glavcom.ua/ country/incidents/zvirstva-u-buchi-predstoyatel-moskovskoji-cerkvi-v-ukrajini-shokuvav-zayavoyu--835634.html (дата звернення : 17.09.2023).

3. Про національну безпеку України : ЗУ від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 14.05.2023).

4. Про захист конституційного ладу у сфері діяльності релігійних організацій : ЗУ від 20.08.2024 р. № 3894-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3894-20#Text (дата звернення: 09.08.2023).

5. Державно-церковні та суспільно-релігійні відносини в умовах війни Росії проти України : аналіт. доп. / [С. І. Здіорук, В. В. Токман]; за ред. С. І. Здіорука. Київ : НІСД, 2023.

УДК 328.184:354

Сергій КРАВЧЕНКО,
доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень

Sergii KRAVCHENKO,
Doctor of Science in PA, Professor, General Adviser of the Department of Legal and Anti-corruption Policy of the National Institute for Strategic Studies
https://orcid.org/0000-0002-9656-1587

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ЛОБІСТСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА В АСПЕКТІ МЕТОДІВ ЛОБІЮВАННЯ

DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF DOMESTIC LOBBYING LEGISLATION IN ASPECT OF LOBBYING METHODS

In this theses the thinking of lobbying methods is proposed to adjust in the law of Ukraine «On Lobbying» by definition of these methods as systematized means of performing actions which lobbying subjects have the right to use during lobbying process. The expediency is substantiated for division of lobbying activity tools according to nature of influence on public officials. The list of direct (immediate) and indirect (mediate) lobbying methods is composed which should be fixed in legislation. The priority directions for development of legislative regulation for lobbying methods in public authority bodies are determined, including: introduction the registration mechanism for lobbyists in the Verkhovna Rada of Ukraine; establishment the mechanism for performing and results consideration of public expertize of normative-legal act projects; regulation the matters of mass campaigns performing for public pressure on public authority bodies (grassroots lobbying) etc.

Keywords: lobbying methods, legislative regulation, methods for direct lobbying, methods for indirect lobbying, foreign experience.

Прийняття Закону України «Про лобіювання» (далі – Закон про лобіювання) стало визнанням у нашій державі лобізму як правового інституту та в загальних рисах визначило організаційно-правові засади його здійснення в усіх основних аспектах. Одним з таких аспектів є законодавче регулювання методів лобіювання в органах публічної влади. На наш погляд, це регулювання потребує розвитку в напрямі детального унормування повної сукупності методів, використання яких має бути дозволеним для суб'єктів лобіювання, щоб їх діяльність була законною й цивілізованою.

В регулюванні лобістського інструментарію, якому присвячена ст. 7 Закону про лобіювання, перш за все, доцільно звернути увагу на визначення методів лобіювання як дій, що вчиняються суб'єктами лобіювання під час лобіювання [5]. Таке визначення видається як неузгодженим з тлумаченням терміну «лобіювання», що міститься в ст. 1 Закону про лобіювання, так і некоректним з наукової точки зору. Зокрема, лобіювання за змістом тлумачиться як специфічна діяльність. На практиці будь-яка діяльність складається з певної сукупності дій. При цьому методи лобіювання так само трактуються як дії суб'єктів лобіювання. Тому, фактично, простежується ідентичність законодавчого розуміння методів лобіювання та самого лобіювання, хоча методи будь-якої діяльності є лише її складовою, а ніяк не тотожні їй.

У загальному розумінні метод є способом дії, пізнання явищ природи та суспільного життя, прийомом або системою прийомів, що застосовується в певній галузі діяльності [2, с. 664]. Тобто, в прикладному значенні метод є систематизованим способом практичної діяльності. Крім того, лобісти повинні використовувати лише такі методи, що не порушують законодавство. Тому в ч. 1 ст. 7 Закону про лобіювання доцільно закріпити, замість наявного, наступне визначення:

методи лобіювання – це систематизовані способи виконання дій, які суб'єкти лобіювання мають право використовувати під час лобіювання.

Найбільш поширеною науковою класифікацією цих методів є поділ за характером впливу на публічних посадових осіб, які приймають рішення, що зумовлює виокремлення двох класів – методів

прямого та непрямого лобізму. Методи прямого лобізму, які по-іншому називають «лобізмом віч-на-віч», передбачають встановлення безпосередніх контактів з представниками органів публічної влади для впливу на процес прийняття їх рішень, що є предметами лобіювання. Методи непрямого лобізму, які також мають назву «лобізму за допомогою широких мас», базуються на мобілізації громадськості та реалізуються шляхом здійснення різноманітних масових публічних кампаній на користь чи проти певних владних рішень [1, с. 13; 4, с. 43-44].

Виходячи з грунтовних досліджень зарубіжного досвіду, проведених, наприклад, в роботах [1; 3; 4], встановлена в ст. 7 Закону про лобіювання сукупність методів не включає низку важливих лобістських інструментів, що успішно використовуються в зарубіжних країнах. Можливості застосування частини з цих інструментів передбачені в інших статтях Закону про лобіювання та в інших законах. Проте, на наш погляд, необхідно законодавчо закріпити повний перелік основних методів лобіювання, використання яких має бути дозволеним для лобістів. Варто також упорядкувати методи лобіювання шляхом їх чіткого поділу за характером впливу на публічних посадових осіб. Отже, можна рекомендувати в ч. 2 ст. 7 Закону про лобіювання визначити наступний перелік методів лобістської діяльності:

1) методи прямого (безпосереднього) лобіювання:

– участь у засіданнях комітетів Верховної Ради України та урядових комітетів;

– підготовка проектів нормативно-правових актів та їх внесення на розгляд суб'єктів правотворчої ініціативи;

– надання інформаційних матеріалів об'єктам лобіювання та їх консультування за допомогою будь-яких форм усних, письмових і електронних комунікацій;

– організація конференцій, конгресів, форумів, семінарів, круглих столів, відкритих дискусій та інших комунікативних заходів із запрошенням на них об'єктів лобіювання;

– участь у роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, утворених Кабінетом Міністрів України, центральними органами виконавчої влади, а також колегій міністерств, центральних органів виконавчої влади;

2) методи непрямого (опосередкованого) лобіювання:

– здійснення інформаційних кампаній в медіа з розміщенням пропагандистських, роз'яснювальних, аналітичних, рекомендаційних, позиційних та інших матеріалів;

– проведення масових соціологічних досліджень, експертних опитувань, наукових досліджень та експертиз, розповсюдження їх результатів;

– організація масових публічних заходів (зборів, мітингів, походів, демонстрацій тощо), не заборонених законом, а також страйків;

– організація масових кампаній у вигляді подання громадянами звернень до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, в тому числі електронних петицій.

Виходячи із запропонованого переліку, до першочергових напрямів розвитку законодавчого регулювання методів лобіювання в органах публічної влади доцільно також віднести:

– запровадження механізму реєстрації лобістів у Верховній Раді України, а також можливості та процедури їх участі в роботі урядових комітетів;

– спеціальне регулювання в Законі України «Про публічні консультації» консультацій органів публічної влади із суб'єктами лобіювання;

– встановлення в Законі України «Про правотворчу діяльність» механізму здійснення та врахування результатів громадської експертизи проектів нормативно-правових актів;

– унормування в Законі про лобіювання питань здійснення масових кампаній громадського тиску на органи публічної влади (grassroots-лобізму).

В подальшому, зважаючи на рівень розвитку інституту лобізму, можна розглянути питання про надання лобістам права ініціювати слухання в парламентських комітетах, а також про закріплення в Законі України «Про правотворчу діяльність» можливості для суб'єктів лобізму подавати проекти нормативно-правових актів, зокрема законопроекти, суб'єктам правотворчої діяльності за встановленою процедурою. Перспективним є також створення представницького консультативно-дорадчого органу при Кабінеті Міністрів України на зразок Економічної, соціальної та екологічної ради Франції.

Список використаних джерел

1. Базілевич Д., Нестерович В., Федоренко В. Інститут лобіювання в Україні та за кордоном: походження, проблеми, перспективи розвитку: наук.-інформ. вид. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2015. 111 с.

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

3. Дягілєв О.В. Конституційно-правовий інститут лобізму: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія. Харків: Майдан, 2011. 252 с.

4. Нестерович В.Ф. Конституційно-правові засади інституту лобіювання: зарубіжний досвід та перспективи для України: монографія. Луганськ: РВВ ЛДУВС ім. Е.О.Дідоренка, 2010. 752 с.

5. Про лобіювання: Закон України від 23 лютого 2024 р. № 3606-IX / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-IX#Text (дата звернення: 5.04.2025).

УДК 339.54

Лариса КУРНОСЕНКО,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Національного університету «Одеська політехніка»

Larysa KURNOSENKO,
PhD in Economics, Docent, Associate Professor of the Odesa Polytechnic National University
https://orcid.org/0000-0003-2309-695X

ТАРИФНА ПОЛІТИКА СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ АМЕРИКИ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

TARIFF POLICY OF THE UNITED STATES OF AMERICA IN A GLOBALIZED WORLD

The paper analyzes the transformation of U.S. tariff policy amid the crisis of the multilateral global order. Special attention is paid to the presidential terms of D.Trump, particularly the year 2025, when hyper-tariffs were introduced under the International Emergency Economic Powers Act (IEEPA) and a national economic emergency was declared. The strategic objectives are outlined, including reindustrialization, geoeconomic influence, and restructuring of supply chains. The consequences for global trade, financial markets, and multilateral institutions are assessed. The study highlights how the new U.S. tariff policy affects countries with open economies, particularly Ukraine, and requires adaptive external economic strategies.

Keywords: tariff policy, globalization, international trade, protectionism, geoeconomics.

У XXI столітті, коли багатосторонні інститути, такі як Світова організація торгівлі, зазнають кризової фази функціонування, Сполучені Штати дедалі частіше використовують тарифи не як елемент регламентованої торгівлі, а як засіб політичного тиску, реагування на трансформації глобального виробництва і як механізм реалізації доктрини економічного суверенітету. Особливо чітко цей вектор простежується у політичній та економічній практиці адміністрації Д.Трампа, яка у 2017–2021 роках започаткувала перехід від ліберальної торговельної моделі до протекціоністської, а після повернення до влади у 2025 році здійснила радикальну спробу повного перегляду принципів участі США у глобальному торговельному порядку.

Перший термін президентства Д.Трампа (2017–2021) ознаменувався масштабним застосуванням митно-тарифних інструментів у політичних цілях. У 2018–2020 роках були запроваджені мита на імпорт сталі, алюмінію та деякі китайські товари [1]. Ці дії обґрунтовувались необхідністю захисту національної промисловості, скороченням торговельного дефіциту й боротьбою з недобросовісною конкуренцією з боку Китаю. Водночас такі кроки спричинили конфлікти в межах СОТ, адже підривали усталені принципи вільної торгівлі, на яких трималась міжнародна торговельна система. Наступна адміністрація Д.Байдена не демонтувала попередні бар'єри, але трансформувала підхід, змістивши акценти на стратегічну автономію в секторах високих технологій, чистої енергетики та мікроелектроніки [1]. Д.Байден орієнтувався на координацію із союзниками, зокрема в межах G7 і ЄС, уникаючи ескалації, але зберігаючи економічний тиск на Китай через експортний контроль та санкції.

У 2025 році, після повернення Д.Трампа до влади, тарифна політика Сполучених Штатів зазнала гіпертарифної ескалації. У 2025 році Д.Трамп оголосив в країні **економічний надзвичайний стан** на підставі **Закону про міжнародні надзвичайні економічні повноваження (IEEPA, 1977)** [2]**, що дало йому право** без схвалення Конгресу **запровадити** систему індивідуальних тарифів для майже всіх торговельних партнерів США у рамках забезпечення національної економічної безпеки, причому найвищі ставки – до 145% – стосувались імпорту з Китаю [1]**.** Китай, своєю чергою, вдався до дзеркальних заходів, що спровокувало нову хвилю глобального торговельного конфлікту, супроводжуваного зростанням цін, дестабілізацією ланцюгів постачання та зниженням фінансової безпеки. Упродовж цього періоду тарифи стали не просто фіскальним інструментом, а повноцінним засобом геоекономічного тиску, здатним впливати на макроекономічну стабільність інших країн. Особливо важливо, що США при цьому відверто ігнорували правила СОТ, аргументуючи свої дії

вищими пріоритетами національної безпеки. Однак у квітні 2025 року адміністрація Д.Трампа пішла на тимчасову деескалацію: після хвилі критики з боку великого бізнесу, а також під тиском Конгресу і зовнішніх партнерів було прийнято рішення про відкликання індивідуальних тарифів і запровадження 90-денної паузи у їх запровадженні. У цей період встановлено універсальний тариф у розмірі 10% на імпорт для всіх країн, крім Китаю, що має на меті стабілізувати внутрішні ціни, знизити соціальне напруження та уникнути виробничої рецесії.

Тарифна політика, що реалізується адміністрацією Д.Трампа у 2025 році, переслідує низку взаємопов'язаних стратегічних цілей, які виходять далеко за межі традиційного протекціонізму. Передусім ідеться про прагнення зміцнити внутрішню економічну стійкість шляхом створення сприятливих умов для повернення виробництва до Сполучених Штатів Америки – так званої реіндустріалізації. У цьому контексті тарифи стають інструментом стимулювання локального виробника, особливо в галузях, що мають стратегічне значення: зелена енергетика, фармацевтика, критична сировина тощо. У другому вимірі тарифна політика використовується як важіль для реструктуризації глобальних ланцюгів постачання, де США прагнуть зменшити залежність від окремих геополітичних опонентів – насамперед Китаю – та створити нові, контрольовані американською адміністрацією логістичні осі. Третім, і, можливо, ключовим завданням є проекція економічної могутності як складника геополітичного впливу: тарифи розглядаються як інструмент, здатний не лише захищати, але й диктувати умови – країнам-партнерам, міжнародним корпораціям, регіональним інтеграційним блокам. Усі ці цілі є елементами нової парадигми економічного суверенітету, в межах якої США демонструють готовність відмовитися від частини своїх багатосторонніх зобов'язань заради збереження контролю над ключовими секторами та умовами власного розвитку.

Втім, тарифна стратегія США має суттєві наслідки для глобалізованого світу. Вона сприяє фрагментації торговельної системи, де замість уніфікованих правил зростає роль селективної взаємності, що підриває довіру до **глобальних торговельних інститутів, таких як Світова організація торгівлі**. Ускладнюється функціонування транснаціональних виробничих систем, зростають витрати та інфляційні ризики. Такий підхід стимулює формування альтернативних торговельних блоків (RCEP, BRICS+), посилюючи багатополюсність у світовій економіці. Крім того, він створює прецедент для односторонніх дій інших держав, що загрожує перетворенням глобальної торгівлі на арену тривалих тарифних конфліктів.

Для країн з відкритою економікою, орієнтованих на експорт, нові торговельні реалії становлять як виклики, так і можливості: зміну конфігурацій ринків, переорієнтацію ланцюгів доданої вартості, формування регіональних альянсів. Для України, яка одночасно інтегрується в європейський простір і захищає свій суверенітет, важливо вибудувати адаптивну зовнішньоекономічну стратегію, чутливу до фрагментації глобальних ринків і зростання значення двосторонніх домовленостей. Диверсифікація експорту, підтримка локального виробництва та стратегічне партнерство з провідними глобальними акторами можуть знизити вразливість до зовнішніх шоків і посилити економічну суб'єктність України.

Список використаних джерел

1. Bown C. P., Kolb M. Trump's trade war timeline 2.0: an up-to-date guide. *Peterson Institute for International Economics.* 2025. April 11. URL: https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/2025/trumps-trade-war-timeline-20-date-guide

2. International Emergency Economic Powers Act. (IEEPA). Public law 95-223. Approved October 28, 1977. Title II of the Act. Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1977. URL: https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-91/pdf/STATUTE-91-Pg1625.pdf

УДК 351:[316.77:35.072.6]

Ірина ЛАЗЕБНА,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

Iryna LAZEBNA,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration at the State University of Trade and Economics
https://orcid.org/0000-0001-5668-7487

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ПЛАТФОРМА ДЛЯ ДІАЛОГУ МІЖ ДЕРЖАВОЮ І СУСПІЛЬСТВОМ

SOCIAL MEDIA AS A PLATFORM FOR DIALOG BETWEEN THE STATE AND SOCIETY

In the modern world, social media has become a crucial tool for public administration, enabling open dialogue between governments and citizens. During crises, such as war or emergencies, these platforms provide timely dissemination of information, feedback collection, public engagement, and resource mobilization. The use of social media contributes to increased transparency, civic participation, and trust in government institutions. However, challenges such as misinformation and cybersecurity threats remain. To optimize their use, governments must adopt clear communication strategies, ensure data protection, and cooperate with digital influencers to strengthen democratic processes.

Keywords: social media, public administration, crisis communication, government transparency, digital engagement.

У сучасному світі соціальні мережі стали невід'ємною частиною комунікаційних стратегій державних установ. Вони надають унікальні можливості для встановлення відкритого діалогу між урядом та громадянами, сприяючи підвищенню прозорості, залученню громадськості та зміцненню демократичних процесів. Також соціальні мережі це важливий інструмент для комунікацій у кризових ситуаціях, оскільки є чудовим місцем для спілкування з виборцями, запуску кампаній і підвищення обізнаності про ініціативи.

Соціальні мережі трансформували способи взаємодії урядів з громадянами, дозволяючи швидко поширювати інформацію, отримувати зворотний зв'язок та залучати громадськість до процесів прийняття рішень. Дослідження показують, що урядові установи активно використовують платформи, такі як Facebook, Twitter та Instagram, для комунікації з населенням. Наприклад, середня частота публікацій урядових організацій на Facebook становить 8,7 разів на тиждень, а на Instagram – 2,8 разів на тиждень [1].

Використання соціальних мереж сприяє підвищенню рівня залученості громадян та покращенню довіри до державних інституцій. За даними дослідження, середні показники залученості для урядових сторінок становлять: LinkedIn – 3,6%, Instagram – 3,2%, Facebook – 2%, Twitter – 1,6% . Ці показники свідчать про активну взаємодію громадян з контентом, що публікується державними установами [1].

Зростання використання соціальних мереж органами державної влади свідчить про їхню ефективність як інструменту комунікації з громадянами. Особливо помітне збільшення активності на платформах Telegram та YouTube, що вказує на зміну уподобань аудиторії та необхідність адаптації комунікаційних стратегій державних установ (рис. 1).

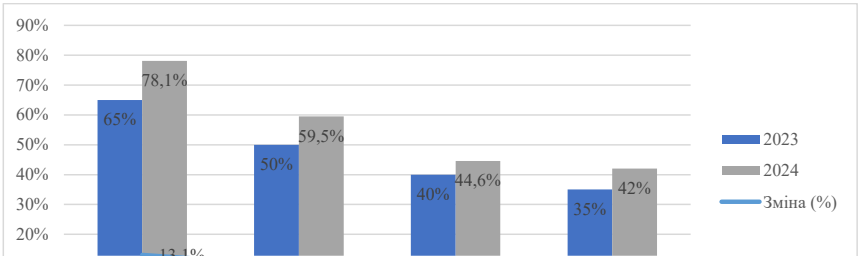

Рис. 1. Використання соціальних мереж органами державної влади в Україні

У періоди криз, таких як війна чи надзвичайні ситуації, соціальні мережі виконують низку важливих функцій:

Оперативне інформування: забезпечують швидке поширення офіційної інформації та спросту-вання дезінформації.

Зворотний зв'язок: дають можливість громадянам висловлювати свої потреби та отримувати відповіді від влади.

Мобілізація ресурсів: сприяють організації волонтерських та гуманітарних ініціатив.

Дослідження підкреслюють, що ефективне використання соціальних мереж у кризових ситуаціях потребує системного підходу та врахування специфіки цифрового середовища [2].

Незважаючи на численні переваги, використання соціальних мереж в публічному управлінні пов'язане з певними викликами. Зокрема, існують ризики, пов'язані з поширенням дезінформації, порушенням конфіденційності даних та кібербезпекою. Директор ЮНЕСКО Одрі Азуле наголошує на необхідності глобального діалогу щодо регулювання соціальних мереж для обмеження поширення дезінформації та захисту демократії [3].

Для оптимізації використання соціальних мереж в публічному управлінні рекомендується:

Розробка чіткої комунікаційної стратегії: визначення цільової аудиторії, ключових повідомлень та каналів комунікації.

Забезпечення прозорості та відкритості: регулярне інформування громадян про діяльність уряду та залучення їх до обговорення важливих питань.

Використання аналітики даних: моніторинг та аналіз показників залученості для оцінки ефективності комунікаційних кампаній та їх коригування за потреби.

Забезпечення безпеки та конфіденційності: впровадження заходів для захисту персональних даних та протидії кіберзагрозам.

Світові тенденції свідчать про зростаючу роль соціальних мереж в політичній комунікації. Наприклад, лідери Латинської Америки активно використовують TikTok для поширення своїх повідомлень та залучення молодіжної аудиторії. Крім того, уряди різних країн прагнуть співпрацювати з інфлюенсерами та контент-креаторами для поширення офіційної інформації та підвищення довіри до державних інституцій [4].

Соціальні мережі відіграють ключову роль у сучасному публічному управлінні, надаючи платформи для ефективного діалогу між державою та суспільством, в тому числі у кризових умовах, забезпечуючи: швидке поширення інформації та зворотний зв'язок., мобілізацію ресурсів та підтримку населення, формування громадської думки та сприяння солідарності. Однак для максимізації їх потенціалу необхідно враховувати виклики, пов'язані з безпекою та достовірністю інформації, та впроваджувати відповідні стратегії для їх подолання. Враховуючи вищезазначене, соціальні мережі слід розглядати як невід'ємний елемент сучасної державної комунікації, особливо в умовах криз.

Список використаних джерел

1. Claire Beveridge, Tony Tran. Social media and government: 5 tips for citizen engagement. URL: https://blog.hootsuite.com/social-media-government/

2. Кожина А. В. Особливості впливу соціальних мереж на прозорість і підзвітність органів публічної влади в умовах дії воєнного стану в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 6. С. 168-177. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.6.168

3. Phillips Ian. UNESCO chief urges tougher regulation of social media. URL: https://apnews.com/article/technology-politics-europe-social-media-internet-7d57f2636f5adc9f6bb0baa40eb948a2

4. Spirit Lara. No 10 seeks influencers to spread Starmer's word on social media. URL: https://www.thetimes.com/uk/politics/article/no-10-seeks-influencers-to-spread-starmers-word-on-social-media-fbl658srb?utm_source=chatgpt.com&region=global

УДК 352.001

Тамара ЛОЗИНСЬКА,
доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету
https://orcid.org/0000-0003-2858-9374

Tamara LOZYNSKA,
Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration, Poltava State Agrarian University

СТАТУТ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НАСЕЛЕННЯ НА УЧАСТЬ У ВИРІШЕННІ ПУБЛІЧНИХ ПИТАНЬ

THE STATUTE OF A TERRITORIAL COMMUNITY AS A BASIS FOR ENSURING THE RIGHT OF THE POPULATION TO PARTICIPATE IN THE SOLVING OF PUBLIC ISSUES

The Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Democracy at the Level of Local Self-Government» [1], which is designed to promote the democratization of local life, contains a mandatory provision on the development of charters of territorial communities. It is assumed that a carefully developed charter involving a wide range of local stakeholders should become the main regulatory document of the territorial community, regulating all problematic issues of relations between the authorities and citizens. Therefore, it is necessary to carry out work in territorial communities to revise already adopted statutes in order to bring their content and, most importantly, the development procedures into line with the requirements of the law, as well as to develop community statutes where they are absent. This publication briefly presents the expected positive consequences for the development of participatory democracy.

Keywords: charter, territorial community, democracy, involvement, participation.

Статут як джерело муніципального права [2] для багатьох громад не є принципово новим документом – статути почали розробляти з 2015 р. новостворені об'єднані територіальні громади з метою врегулювання відносин між органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу, громадських організацій, іншими членами громади та забезпечення участі мешканців у вирішенні питань їхнього життєзабезпечення. Наприклад, Статут Білоцерківської сільської об'єднаної територіальної громади тодішнього Великобагачанського району Полтавської області було затверджено вже Рішенням першої сесії VII скликання Білоцерківської сільської ради від 17 листопада 2015 року. Проте прийняття статутів не було імперативною нормою для територіальних громад.

Закріплене в статутах право членів територіальної громади на вирішення публічних питань, тобто забезпечення реального народовладдя, передбачає застосування різних форм такої участі – від проведення місцевих референдумів до здійснення громадського оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування [1]. В чинних на сьогоднішній день статутах територіальних громад регламентовані основні форми учасницької демократії, такі, як місцеві референдуми, громадські слухання, місцеві ініціативи, загальні збори (конференції) тощо, як, наприклад, у Терешківській сільській територіальній громаді Полтавського району Полтавської області [3] та багатьох інших. Однак, пропозиції мешканців громади щодо вдосконалення організації самоврядування, процедур і способів вирішення питань соціально-економічного та культурного розвитку громади органи місцевого самоврядування можуть лише враховувати, а значить вплив громадян на владу усе ще залишається доволі слабким.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» спрямовано на підтримку та посилення місцевої демократії, яка в складних умовах воєнного часу продемонструвала свою управлінську силу, та встановлює обов'язковість затвердження статутів громад. Закон не встановлює обов'язковість реєстрації статуту територіальної громади в центральному органі виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державної реєстрації, тож статути є виключно прерогативою нормотворчої діяльності органу місцевого

самоврядування. У згаданому Законі окреслено й інші форми участі громадян у вирішенні місцевих справ, зокрема: *участь у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету; публічні консультації; громадське оцінювання діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування* [1]. Крім того, закон наголошує на необхідності відображення в статутах способів інтеграції внутрішньо переміщених осіб в життя громад і залучення молоді до прийняття рішень, а також порядків проведення загальних зборів, громадських слухань, громадського оцінювання, публічних консультаціях, здійснення місцевих ініціатив, процедури звітування для голів громад та депутатів місцевих рад.

Визначення законодавством цих нових форм народовладдя обумовлює необхідність перегляду чинних статутів громад з метою приведення їх у відповідність до нових нормативно-правових вимог. Робота над новою редакцією статутів має усунути й ті недоліки в їх розробленні, які були присутні раніше, як то: надмірно формалізовані порядки реалізації форм громадської участі; відсутність Положень, якими регламентовано певні форми участі; використання в тексті формулювань із Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» без конкретизації умов використання в громаді конкретних законодавчих норм тощо. Статути дозволяють упорядкувати залучення громадян до участі в управлінні місцевими справами у різних формах, проте на даному етапі використання, а отже і впорядкування певних форм місцевої демократії є проблематичним. Так, порядок проведення місцевого референдуму і перелік питань, що виносяться на референдум, регулюються законом, але Закон України «Про всеукраїнський та місцевий референдуми» у 2012 р. втратив чинність, а законопроєкт «Про місцевий референдум» [4] так і не набув статусу закону, тому очевидно в статутах, які мають бути прийняті до 2026 р., не доцільним є встановлення детального порядку проведення місцевого референдуму, тим більше, що під час війни проведення референдумів унеможливлене.

Так само в умовах воєнного стану не можна застосувати норми прийнятого в 2024 р. Закону України «Про публічні консультації», який регламентує проведення публічних консультацій щодо вирішення питань місцевого значення та встановлює три форми проведення таких консультацій: електронні консультації, адресні консультації, публічні обговорення у формі круглих столів, конференцій, зустрічей тощо [5]. Закон набирає чинності не раніше, ніж через 12 місяців після припинення режиму воєнного стану і, відповідно, розроблений в статутах порядок проведення публічних консультацій не можна буде застосувати до завершення війни. Крім того, необхідно ще створити онлайн-платформи для проведення електронних консультацій.

Попри воєнний стан місцеві органи влади, науковці, представники громадських організацій продовжують удосконалювати методологію розроблення статутів і безпосередньо статути. Наприклад, громадська організація «Інститут громадянського суспільства», уже ґрунтуючись на вимогах нового законодавства, розробила модельний Статут територіальної громади [6], який можна адаптувати до умов та особливостей конкретної територіальної громади. Важливо, щоб розроблення статутів **територіальних громад як основи забезпечення права населення на участь у вирішенні публічних питань**, здійснювалося на основі забезпечення неформального громадського обговорення, врахування громадської думки та формування відповідальності населення за прийняті рішення.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 09.05.2024 № 3703-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20?lang=uk#Text (дата звернення 09.04.2025).

2. Статут територіальної громади. Теоретична основа або чому це важливо? URL: https://www.prostir.ua/?library=statut-terytorialnoji-hromady-teoretychna-osnova-abo-chomu-tse-vazhlyvo (дата звернення 09.04.2025).

3. Статут Терешківської сільської територіальної громади. URL: https://rada.info/upload/users_files/21044349/70715a24beb9f6b606cc6b93cebcb164.pdf (дата звернення 14.04.2025).

4. Про місцевий референдум: проєкт Закону України від 19.05.2021 № 5512. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71942 (дата звернення 14.04.2025).

5. Про публічні консультації: Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20?lang=uk#Text (дата звернення 14.04.2025) – набирає чинності.

6. Стійкість та розвиток: методичні рекомендації для територіальної громади. URL: https://www.csi.org.ua/projects/stijkist-ta-rozvytok-metodychni-rekomendacziyi-dlya-terytorialnoyi-gromady/ (дата звернення 14.04.2025)

УДК 351

Сергій МАЗУРОВ,
студент 1-го курсу магістратури (ПУА НАДС) Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhiy MAZUROV,
a 1st-year Master's student (PUA NADS) of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Kyiv National Taras Shevchenko University

Науковий керівник: ***Наталія ОБУШНА,*** *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ГЕНЕЗА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

GENESIS OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR ENSURING THE RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The modern system of public administration in Ukraine faces constant challenges, such as corruption, economic instability, and the consequences of war, which necessitate profound transformations, driven by both global and local challenges. Territorial communities, which form the foundation of the democratic system within the context of decentralization, face the necessity of developing capacities not only for stable functioning but also for rapid recovery in times of crisis. In this regard, the concept of «resilience» increasingly appears in the discussions of scientists and management practitioners – a characteristic that combines adaptability, self-regulation capacity, institutional flexibility, and resistance to shocks.

Keywords: resilience, public governance, territorial community, decentralization, adaptive capacity.

Резильєнтність активно обговорюється в наукових працях з державного управління, наприклад, у дослідженнях адаптивного управління, а також у практичних керівництвах для місцевого самоврядування, розроблених міжнародними організаціями. У науковому дискурсі резильєнтність походить із екологічних і соціо-екологічних теорій, де вперше було описане як здатність системи зберігати свою ідентичність та функціональність у відповідь на стресові впливи [1]. З часом, адаптуючись до реалій публічного управління, цей підхід набув стратегічного значення – як у глобальному, так і в локальному управлінні.

Генеза механізмів публічного управління щодо забезпечення резильєнтності на рівні територіальних громад є складним і багато-рівневим процесом, що охоплює як трансформацію управлінських інструментів, так і переосмислення ролі громади в системі державної влади. Поворотним моментом для українського контексту стали події після 2014 року: запуск реформи децентралізації, зміни в нормативно-правовому полі, а згодом – повномасштабна воєнна агресія РФ, яка оголила як сильні, так і вразливі сторони публічного управління на місцях. Резильєнтність громади у цьому контексті стає не абстрактною теоретичною категорією, а реальною потребою у виживанні, збереженні керованості, легітимності інституцій та довіри громадян.

Формування дієвих механізмів публічного управління щодо забезпечення резильєнтності громад передбачає наявність системного бачення управлінських процесів. Згідно з підходом Пітера Сенге, система має розглядатися не як сукупність елементів, а як організм, у якому взаємозв'язки важливіші за окремі частини [2]. Таким чином, механізми публічного управління не можуть бути зведені до окремих процедур кризового реагування – це ціла екосистема інституцій, нормативів, процедур, кадрів, технологій, що функціонують у взаємодії з громадянами. Системне мислення, яке передбачає розгляд взаємозв'язків між елементами системи, дає змогу врахувати не лише прямі, але й часто неочікувані непрямі наслідки управлінських рішень, ідентифікувати вразливі місця у структурі громади, зокрема в плануванні, логістиці, цифровізації, гуманітарній підтримці та комунікації.

Інституційна складова є критично важливою у забезпеченні резильєнтності, адже саме інститути задають правила гри, формалізують відповідальність і визначають межі прийнятного в умовах

турбулентності. Дуглас Норт справедливо підкреслював, що інститути не тільки обмежують поведінку, а й створюють можливості для розвитку, особливо якщо вони водночас стабільні та гнучкі [3]. На мою думку у контексті українських територіальних громад це означає, що поряд з формалізованими процедурами мають існувати механізми адаптації до нових викликів – включаючи делегування повноважень, розширення автономії місцевих лідерів, запровадження кризових штабів тощо.

Сучасні міжнародні підходи до забезпечення резильєнтності територіальних громад, що розроблені, зокрема, в рамках програм ЄС, ОЕСР та UNDP, наголошують на важливості ризик-орієнтованого планування. Це передбачає не лише ідентифікацію потенційних загроз та оцінку спроможностей, але й моделювання можливих сценаріїв розвитку подій, а також розробку та впровадження планів попередження і відновлення. Йдеться про ідентифікацію потенційних загроз, оцінку спроможностей, моделювання сценаріїв розвитку подій та впровадження планів попередження і відновлення. Наприклад, Інструментарій ОЕСР для стійких міст пропонує методологію комплексної оцінки системної вразливості й одночасного підсилення соціального капіталу, комунікаційної інфраструктури та довіри між інституціями [4]. В українських громадах такий підхід лише починає впроваджуватися – через розробку планів безпеки, впровадження локальних систем моніторингу ризиків, створення центрів кризового управління, розвиток муніципальних стратегій відновлення.

Особливого значення набуває підхід до адаптивного управління. В умовах невизначеності та нестабільності громади мають навчитися приймати рішення в динамічному середовищі, швидко реагувати на зміну факторів, гнучко змінювати свої дії. Дослідники Карл Фолке та Ленс Гундерсон показали, що успішні моделі адаптивного управління базуються на принципах постійного навчання, децентралізації повноважень, відкритості до нових знань і співпраці з різними стейкголдерами [5]. Для українських громад важливо розвивати ці принципи через постійне підвищення кваліфікації посадовців, використання цифрових інструментів, налагодження горизонтальних зв'язків із сусідніми громадами.

Не менш важливим є соціальний аспект резильєнтності. Дослідження Роберта Патнема доводять, що рівень довіри та взаємодії всередині спільноти прямо корелює з її здатністю до відновлення після кризи [6]. Це ставить перед публічним управлінням завдання не лише інституційної, а й соціальної інтеграції – забезпечення прозорості, участі громадян у прийнятті рішень, підтримки ініціатив знизу. На практиці це проявляється у формуванні громадських рад, участі волонтерів у гуманітарних операціях, реалізації місцевих ініціатив через бюджети участі, цифрові платформи комунікації.

Отже, забезпечення резильєнтності територіальних громад вимагає цілісного, багатовекторного підходу. Вважаю що це не лише набір окремих механізмів кризового реагування, а стратегія довгострокового розвитку, що охоплює інституційну сталість, управління ризиками, адаптивність, соціальний капітал і цифрову трансформацію. Український досвід 2022–2024 років показав, що територіальні громади, які змогли інтегрувати ці елементи, виявилися більш стійкими до викликів, ефективнішими у наданні публічних послуг, здатними зберігати довіру громадян навіть у критичних умовах.

Таким чином, можемо констатувати, що формування ефективних механізмів публічного управління щодо забезпечення резильєнтності потребує синергії між державою, громадою, бізнесом і міжнародними партнерами. Це завдання має стати пріоритетом для вітчизняної публічної політики (у т.ч. й в умовах повоєнної відбудови України), адже саме резильєнтні територіальні громади мають стати основою сталої, сильної, демократичної держави.

Список використаних джерел

1. Голлінк, К.С. Стійкість та стабільність екологічних систем. Щорічний огляд з екології та систематики, 1973, 4(1), 1–23.

2. Сенге, П.М. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, що навчається. Львів: Світ, 2006.

3. Норт, Д.К. Інститути, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ: Основи, 2000.

4. OECD. Building Resilient Cities: An OECD Toolkit. OECD Publishing, 2020. https://www.oecd-ilibrary.org/

5. Folke, C., & Gunderson, L.H. Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. Ambio, 2002, 31(5), 437-440.

6. Патнем, Р.Д. Боулінг на самоті: Занепад та відродження американської спільноти. New York: Simon & Schuster, 2000.

УДК 338.24

Олег МАШКОВ,
доктор технічних наук, професор, професор кафедри екологічної безпеки Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління
Катерина МУХІНА,
кандидат технічних наук, старший викладач кафедри екології та технології рослинних полімерів Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Володимир ПРИСЯЖНИЙ,
кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, начальник Національного центру управління та випробувань космічних засобів Державного космічного агентства України
Тамара ОВОДЕНКО,
аспірант кафедри екологічного аудиту Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління

Oleg MASHKOV,
Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Environmental Safety of the State Ecological Academy of Postgraduate Education and Management
https://orcid.org/0000-0001-9227-4647
Kateryna MUKHINA,
Senior Lecturer, Department of Ecology and Technology of Plant Polymers, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
https://orcid.org/0000-0003-0867-8505
Volodymyr PRYSYAZHNY,
Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher, Head of the National Center for Space Facilities Management and Testing of the State Space Agency of Ukraine
https://orcid.org/0000-0001-7825-9037
Tamara OVODENKO,
postgraduate student of the Department of Environmental Auditing of the State Ecological Academy of Postgraduate Education and Management
https://orcid.org/0009-0004-9389-9357

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЕКОЛОГІЧНИХ СИТУАЦІЙ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У загальному вигляді організації публічного управління в умовах кризових екологічних ситуацій може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів: вплив на структуру управління (регламентація діяльності і нормування в системі управління) і на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями). В організаціях процес вирішення проблеми часто називають процесом прийняття рішень, а останні іноді вважають синонімом процесу управління (керівництва). Застосування штучного інтелекту при прийнятті управлінських рішень здійснюється послідовно з виконанням наступних процедур [1, с.25].

FEATURES OF THE APPLICATION OF A SYSTEMS APPROACH IN ORGANIZING PUBLIC ADMINISTRATION IN CONDITIONS OF CRISIS ENVIRONMENTAL SITUATIONS WITH THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The paper proposes to apply a systematic approach using artificial intelligence to implement public governance in crisis ecological situations. The application of artificial intelligence in making management decisions is carried out sequentially with the implementation of the following procedures: study of the environment of the object of environmental management from the point of view of the circumstances that prompted the decision-making; search, development and analysis of possible options for action; determination of a specific option for action

Перша процедура процесу прийняття рішень – дослідження оточення з точки зору обставин, які спонукали прийняття рішень.

Друга процедура - пошук, розробка та аналіз можливих варіантів дій.

Третя процедура - визначення конкретного варіанта дій із можливих, тобто вибір.

Окремі етапи процесу управління можуть перехрещуватися. Крім того, може виникнути велика кількість проблем, і всі вони потребують вирішення. Системний підхід з застосуванням штучного інтелекту передбачає використання загальновизнаних процедур та способів дослідження. Він потребує об'єктивного, а не суб'єктивного погляду, а саме розбірливість і **проникливість;** творчості. Штучний інтелект передбачає творче мислення, яке проходить шлях від аналізу до синтезу, в результаті чого з'являється інтегрований результат. Для підвищення ефективності публічного управління в умовах кризових екологічних ситуацій необхідно спочатку вдосконалювати методи управління, а не шукати геніальних управлінців. Застосування штучного інтелекту спирається на чітко сформульовані закони, принципи, правила [2, с.169]

from the possible ones, i.e. choice. Ecosystem management using systems to support the adoption of managerial environmental decisions using artificial intelligence is advisable to carry out in the following way: formalization of the goals (objectives) of environmental management; definition of the object of environmental management; structural synthesis of the model of the environmental object; identification of the parameters of the ecosystem model; forecasting in the ecosystem (modeling); synthesis of environmental management; implementation of environmental management; correction in the environmental management system.

Keywords: artificial intelligence, ecological crises, ecological object, ecosystem, environmental management, management decisions, public governance, system approach.

Важливе значення при прийнятті управлінських рішень штучним інтелектом має використання формалізованих методів. Слід відзначити, що системний підхід з використанням штучного інтелекту не дає готового набору рецептів вирішення проблеми, скоріше він передбачає такий склад розуму, який дозволяє правильно використовувати спеціальні методи. До математичних методів побудови систем штучного інтелекту відносяться: експерті методи, статистичні методи, методи прогнозування, методи лінійного програмування, теоретико-ігрові методи, методи статистичних рішень та багато інших [3, с.60].

Основу системи методів, що використовуються в управлінні в умовах кризових екологічних ситуацій, складає загальнонаукова методологія, яка передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як прогнозування, конкретно-історичний підхід, економіко-математичні та соціологічні виміри і т.д. Тому для підвищення ефективності публічного управління в умовах кризових екологічних ситуацій необхідно спочатку вдосконалювати методи управління, а не шукати геніальних управлінців. При цьому об'єктом організаційного екологічного управління є люди, біосфера, біорізноманіття, об'єкти критичної інфраструктури, а найкраще керівництво - справжня наука, що спирається на чітко сформульовані закони, принципи, правила [4, с.180], [5, с.298].

Управління екосистемою за допомогою систем підтримки прийняття управлінських екологічних рішень з застосуванням штучного інтелекту доцільне здійснювати наступним чином.

1. Формалізація цілей (мети) екологічного управління. Слово «ціль» («мета») тут використовується в розумінні «моделі майбутнього», тобто деякого припустимого стану об'єкта, бажаного суб'єкту, що не реалізується в природі без стороннього втручання - без управління. Розглядаючи різні аспекти публічного управління доцільно виходити з необхідності реалізації низки цілей управління. Важливо побудувати «дерево» цілей публічного управління, в якому були б стратегічні, оперативні й тактичні цілі (кінцеві і прагматичні, загальні та локальні, віддалені і близькі), що безпосередньо узгоджувалися, поєднувались та являли собою певну логічну цілісність. Важливо також поєднати їх із засобами, ресурсами, методами і формами реалізації.

2. Визначення об'єкта екологічного управління. Сам об'єкт управління звичайно зрозумілий, і визначений з самого початку, як елемент великої організаційної системи. Але іноді, коли об'єкт пов'язаний з середовищем численними спільними зв'язками, визначити його нелегко (іноді практично неможливо).

Тільки за допомогою моделі об'єкта можливо побудувати управління, що переведе складний об'єкт у необхідний і бажаний стан. Без моделі процес управління можливо реалізувати лише методом проб та помилок, що є неприйнятним в управлінні складним об'єктом, через надто великі затрати часу. Крім того, це спричиняє багаторазове збурення об'єкта внаслідок помилкових дій.

3. Структурний синтез моделі екологічного об'єкта. Під структурою зазвичай розуміють вид елементів, з яких складається об'єкт, а також вид відносин між елементами. На етапі структурного синтезу визначається тільки структура моделі екологічного об'єкта. Структура об'єкта публічного управління може бути різною залежно від цілей управління. Існує багато різноманітних структур моделей об'єктів публічного управління (неперервні або дискретні; одномірні або багатомірні; детерміновані або стохастичні; лінійні або нелінійні).

4. Ідентифікація параметрів моделі екосистеми. Початковою інформацією для ідентифікації структури є результати спостереження за вхідними та вихідними потоками в системі, що розглядається, або в об'єкті управління. Зміст ідентифікації - це моніторинг (пасивне спостереження). Необхідність пасивного спостереження пов'язана з тим, що часто складні об'єкти не допускають експериментів з ними. Але якщо і виникає необхідність в експерименті, то його слід проводити таким чином, щоб одержувати максимальну інформацію про вплив вхідних параметрів на вихід об'єкта. Для цього здійснюється прогнозування.

5. Прогнозування в екосистемі (моделювання). На цьому етапі головним є визначення реакціїх об'єкта (екосистеми) на різні зовнішні (природні та техногенні) та внутришні (антропогенні та технологічні) впливи.

6. Синтез екологічного управління. Зазначений етап зв'язаний з прийняттям рішення про те, яким повинно бути управління, щоб досягти поставленої мети управління. Це рішення отримується з початковим урахуванням визначеної мети, наявної моделі об'єкта, одержаної інформацію про стан об'єкта, виділених ресурсів управління. Синтезоване публічне управління вважається ефективним (оптимальним) якщо воно забезпечує задоволення поставленої мети з забезпеченням екстремуму (максимум або мінімум) критерію якості керування. Наприклад: максимум екологічної безпеки або мінімум витрат при ліквідації кризових ситуацій.

7. Реалізація екологічного управління. Реалізація управління зв'язана з практичною реалізацією програми публічного управління, отриманого на попередньому етапі. Цей процес не створює труднощів за умови, якщо інформація щодо середовища, об'єкта і його моделі були достовірними. Проте з початку синтезу управлінських рішень до початку їх практичної реалізації все могло змінитися. З метою врахування такого роду змін вимагається відповідна корекція управління в процесі його реалізації з застосуванням штучного інтелекту. При цьому **за** найсприятливіших обставин повертаються до етапу синтезу управління для визначення нового управління, яке відображає нову ситуацію, що склалася в середовищі, і нову ціль. Ця процедура передбачає корекцію публічного управління.

8. Корекція в системі екологічного управління. Корекція може торкатися різних етапів. Найпростіша корекція пов'язана з підстроюванням **параметрів** моделі екологічного об'єкта (екосистеми). Такого роду корекція передбачає адаптацію моделі. Тому час від часу необхідна корекція структури моделі, тобто приведення її у відповідність із структурою об'єкта, яка змінилася. Корекція може торкнутися самого екологічного об'єкта (еволюція, старіння, руйнування, нештатні або аварійні ситуації). Створена системи екологічного управління з певних причин (значна зміна якостей середовища і об'єкта) може не реалізувати досягнення мети екологічного управління, або досягти її недостатньо ефективно. Тоді виникає необхідність корекції цілей управління, яка визначає нову різноманітність цілей, що досягається за допомогою цієї системи управління.

Реалізація вказаних заходів і створює систему публічного управління з використанням штучного інтелекту, яка пристосовується до якостей середовища, що змінились, об'єкта і потреб суспільства. Слід також відзначити те, що не всі вищеописані етапи управління завжди присутні при системному синтезі екологічних систем. Проте для такої великої і складної системи як система публічного управління в умовах кризових екологічних ситуацій вони тією чи іншою мірою мають бути характерні. Характеризуючи методи управління в системі штучного інтелекту потрібно розглянути їхню спрямованість, зміст та організаційну форму. Спрямованість методів управління орієнтована на систему екологічного управління. Зміст - це специфіка засобів та прийомів впливу. Організаційна форма – вплив на конкретну ситуацію, що склалась. Може бути прямий або опосередкований вплив.

Список використаних джерел

1. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління. К., УАДУ при Президентові України, 1998, 160 с.

2. Машков О.А., Абідов С.Т., Іващенко Т.Г., Оводенко Т.С., Печений В.Л. Особливості екологічного прогнозування за допомогою штучних інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень/ Екологічні науки: науково-практичний журнал. К.: ДЕА, -Випуск 1(46), 2023,с. 168-174.

3. Машков О.А., Іващенко Т.Г., Мухін Є.А., Мухіна К.Є., Триснюк В.М., Чумаченко С.М. Системний підхід в екологічних науках: системний екологічний аналіз та синтез управлінських екологічних рішень. – Дніпро: Середняк Т.К., 2023 – 642 с. ISBN 978-617-8245-31-3

4. Ситник, Г.П. (2020).Взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій у контексті публічного управління у сфері національної безпеки. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, (2(8), 180-193. https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-2(8)-180-193

5. Соколов О.Є. Механізми публічного управління в подоланні криз у незалежній Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Історичні науки. Том 32 (71) № 3 2021, с.298-303.

УДК 364:314.151.3:35

Артур НІШАНАЛІЄВ,
студент 1-го курсу магістратури заочної форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Artur NISHANALIEV,
first-year master's student of part-time study, specialty 281 Public Management and Administration, Educational and Research Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Наталія ЛАРІНА,*** *кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД

FORMATION OF SOCIAL COMPETENCE OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS: A PUBLIC MANAGEMENT APPROACH

The article explores the public management approach to forming the social competence of internally displaced persons (IDPs) in Ukraine. Emphasis is placed on the development of adaptive skills, successful social integration, equitable access to public services, and constructive interaction with host communities. Particular attention is given to the role of public institutions, digital technologies, and targeted educational programs in fostering resilience, civic engagement, and participation in public life. Public authorities must enhance institutional capacity, ensure intersectoral collaboration, and create inclusive policies that empower IDPs, strengthen their self-reliance, and promote long-term integration. Such efforts are essential for building a cohesive and inclusive society.

Keywords: internally displaced persons, social competence, public management, integration, support mechanisms.

Станом на березень 2025 року в Україні офіційно зареєстровано понад 4,6 мільйона внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Такий масштаб переміщення населення створює серйозні виклики для системи публічного управління. Основне завдання держави полягає не лише в забезпеченні базових умов існування ВПО, а й у створенні умов для їх повноцінної інтеграції у приймаючі громади. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування соціальної компетентності, яка виступає важливим індикатором готовності особи до соціальної адаптації, участі в житті громади та конструктивної взаємодії з інституціями влади. [1]

Соціальна компетентність внутрішньо переміщених осіб – це здатність розуміти соціальні норми, адаптуватися до нового середовища, налагоджувати міжособистісні зв'язки, брати участь у громадській активності та ефективно комунікувати з органами влади [2]. Вона також включає такі елементи, як емоційна стійкість, здатність до саморегуляції, самоосвіти, критичного мислення та активної позиції щодо захисту власних прав. У кризових умовах війни ці навички є особливо важливими.

Публічно-управлінський підхід до формування соціальної компетентності ВПО має передбачати комплексні дії, що поєднують освітні, інформаційні, правові та психологічні інструменти. Одним із ключових елементів виступають Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які відіграють роль першої точки контакту між особою та державою. Через ЦНАП ВПО отримують доступ до базових послуг, а також можуть бути залучені до консультацій, освітніх програм, тренінгів з правової грамотності та працевлаштування [4].

Окрему увагу слід приділити цифровим інструментам – зокрема, платформі «Дія», яка надає широкий спектр послуг онлайн, включаючи зміну місця реєстрації, подання заяв на допомогу, доступ до освітніх можливостей. Також варто відзначити роль недержавних організацій та

міжнародних партнерів, які активно впроваджують програми менторства, професійної адаптації та психосоціальної підтримки для ВПО [5].

Одним з ефективних механізмів посилення соціальної компетентності є реалізація локальних програм громадської участі, де ВПО можуть брати участь у вирішенні питань громади. Це сприяє формуванню відчуття значущості, відповідальності та впевненості у власних силах. Такі ініціативи можуть впроваджуватися спільно з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями.

Не менш важливим є забезпечення доступу до неформальної освіти, включаючи тренінги з фінансової грамотності, лідерства, управління проєктами. Ці навички підвищують конкурентоспроможність ВПО на ринку праці, сприяють підприємницькій активності та стимулюють самозайнятість. Особливо актуальним є розвиток жіночого підприємництва серед ВПО, як інструменту не лише економічної, а й соціальної інтеграції. [6]

Водночас, варто наголосити, що ефективне формування соціальної компетентності неможливе без міжвідомчої взаємодії – між міністерствами, місцевою владою, закладами освіти та громадянським суспільством. Координація дій, обмін досвідом та використання сучасних методик сприяють підвищенню якості послуг та довготривалому ефекту інтеграції ВПО у соціальне середовище.

Отже, публічне управління соціально-правовим захистом ВПО повинно бути спрямоване не лише на адміністративне забезпечення базових потреб, але й на активну підтримку самореалізації, самозайнятості, участі в громадському житті. Формування соціальної компетентності є основою стійкої інтеграції ВПО у приймаючі громади, що в перспективі сприяє соціальній згуртованості, національній єдності та стійкості демократичного суспільства.

Список використаних джерел

1. В Україні налічується 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб // Skilky-skilky.info. – 2025 р. URL:https://skilky-skilky.info/v-ukraini-nalichuietsia-4-6-mln-vnutrishno-peremishchenykh-osib/?utm_source=chatgpt.com

2. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII : станом на 30 груд. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text

3. Про облік осіб, які перемістилися з тимчасово окупованої території України та районів проведення антитерористичної операції : постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 509. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=247658152

4. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI (редакція від 4 жовт. 2015 р.). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

5. Портал державних послуг «Дія» – https://diia.gov.ua.

6. Проценко Т. О. Забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Наука і правоохорона*. 2016. № 4 (34). С. 37–44.

УДК 35:3.08(477)

Вікторія ПЕТРИНСЬКА,
PhD у галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центрально-українського національного технічного університету

Viktoriia PETRYNSKA,
Ph.D. in Public Management and Administration, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University
https://orcid.org/0000-0002-8544-9848

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ ТА ІНШИХ ВИДІВ МОТИВАЦІЇ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE REWARD SYSTEM AND OTHER TYPES OF MOTIVATION IN THE CIVIL SERVICE IN UKRAINE

It is substantiated that the motivation system in the field of human resources management (HRM) in the civil service has both material and non-material expression (moral incentives, incentives for professional and qualification development, incentives for favorable conditions, psychological climate in the team, etc.). Taking into account the need to choose a number of appropriate financial and non-financial instruments in the context of improving the motivational system of human resources management in the civil service in Ukraine, its main areas of improvement are identified. It is concluded that the war changes approaches to human capital management, both in the commercial and public sectors. The main focus of the state should be directed to supporting people, which is another confirmation of the global trend towards human-centricity. The state's actions aimed at helping civil servants are a reflection of the maturity of the civil service from the point of view of social responsibility and will provide a strategic advantage in the future.

Keywords: martial law, civil service, civil servants, motivation, remuneration system.

Як відомо, мотивація – базова функція державного управління, без правильного розуміння якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби та його подальший розвиток.

В Україні система мотивації у сфері управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі має як матеріальне, так і нематеріальне вираження (моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку, стимули сприятливих умов, психологічний клімат у колективі та ін.).

Нагадаємо, що загальні питання матеріальної мотивації державних службовців закріплені в розділі 6 Закону України «Про державну службу» [1]. Зокрема, цим Законом держава забезпечує адекватний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання професійних обов'язків, заохочує їх до ефективної, результативної, інтегрованої та ініціативної роботи [1]. Тобто головним матеріальним чинником утримання кар'єрних фахівців у системі державної служби загалом та критично важливою передумовою розвитку кадрового потенціалу державної служби зокрема виступає жорстка система оплати праці в аспекті гарантованих компонентів оплати праці.

З метою удосконалення сформованої системи оплати праці на державній службі Верховна Рада України 11 березня 2025 року прийняла в цілому проєкт Закону «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (реєстр. № 8222) [2]. Законом передбачено запровадження єдиних підходів до оплати праці через класифікацію посад, впровадження системи грейдів та чітке розділення зарплати на фіксовану (не менше 70%) та варіативну (не більше 30%) частини. Ці зміни спрямовані на підвищення прозорості та справедливості в оплаті праці держслужбовців. А також – на припинення надмірних необґрунтованих виплат.

Окрім того, згідно з Законом, мінімальний розмір посадового окладу в державних органах станом на 2025 рік буде становити не менше 2,5 розмірів прожиткового мінімуму, тобто, не менше

7570 грн. Така ініціатива буде потребувати додаткових видатків у сумі 82,2 млрд грн. з 2026 до 2029 років: у 2026 році – 5,3 млрд грн, у 2027 році – 38,5 млрд грн, у 2028 році – 19,2 млрд грн, у 2029 році – 19,2 млрд гривень [3].

Законопроєкт, на думку експертів, відкриває шлях до підвищення посадових окладів працівникам судів та державним службовцям.

Водночас опитування державних службовців у державах-членах ЄС показало, що не заробітна плата, а зміст роботи є одним із найважливіших стимулів для мотивування державних службовців. Установи державного управління намагаються мотивувати державних службовців, все частіше застосовуючи заходи із урізноманітнення роботи, тобто вони делегують державним службовцям більше відповідальності, дають більше автономії, гнучкість у контролі за їхньою діяльністю, в участі у процесі вироблення й ухвалення рішень тощо [4]. Саме тому в рамках дослідження мотиваційної «філософії» на державній службі важливо наголосити на тому, що, окрім матеріальної винагороди, до працівників державної служби можуть застосовуватися також і нематеріальні інструменти/стимули. Адже саме система нефінансових стимулів може заохочувати або знеохочувати працівника та впливати на його поведінку в колективі.

Отже, враховуючи необхідність вибору ряду належних фінансових і нефінансових інструментів у контексті удосконалення мотиваційної системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, вважаємо за доцільне виокремити такі його складові:

– справедлива оплата праці без залежності від дефіциту бюджетних ресурсів;

– врахування інтересів та очікування працівників;

– прозорість механізму формування грошової/нематеріальної винагороди для персоналу за рахунок розробки та впровадження чітких і зрозумілих правил винагороди;

– активність персоналу через підвищення зацікавленості до виконуваної роботи;

– моніторинг та контроль ефективності мотиваційних методів.

– зменшення диспропорції в оплаті праці в різних відомствах у межах сектору державного управління та уникнення політичних рішень, які спотворюють рівні компресії заробітних плат;

– впровадження у практику діяльності державної служби базових інструментів концепції well-being (створення середовища для досягнення задоволеності, яка дозволяє співробітнику процвітати та повністю розкривати свій потенціал на благо себе та своєї організації [5]) та ін.

Таким чином, війна змінює підходи до управління людським капіталом, як у комерційному так і в державному секторі. Основний фокус держави повинен бути спрямований на підтримку людей, що є черговим підтвердженням глобального тренду на людиноцентричність. Дії держави, спрямовані на допомогу державним службовцям є відображенням зрілості державної служби з точки зору соціальної відповідальності та надаватимуть стратегічну перевагу в майбутньому. При цьому сучасна реформа системи оплати праці в секторі державного управління є політичним процесом і має супроводжуватися комплексом структурних змін, як-от дерегуляція, усунення дублювання функцій, реорганізація територіальних відділень ЦОВВ, впровадження електронних послуг тощо. Хоча, підвищення посадових окладів всіх держслужбовців до «ринкового» рівня не є панацеєю від корупції і не гарантує підвищення ефективності та якості державних послуг.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015. URL : http: zakon.rada.gov.ua/go/889-19

2. Верховна Рада України ухвалила закон щодо єдиних підходів в оплаті праці державних службовців. 11.03.2025. URL : https://www.rada.gov.ua/news/razom/259659.html

3. Верховна Рада прийняла закон про реформу зарплат та премій чиновників. URL : https://sud.ua/uk/news/publication/325373-verkhovnaya-rada-prinyala-zakon-o-reforme-zarplat-i-premiy-chinovnikov

4. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : https://nads.gov.ua/ https://nads.gov.ua/

5. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами державної служби в умовах кризи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2 (83). С. 118–125. URL : http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282

УДК 338.43:004.91

Дмитро ПЕТРИНСЬКИЙ,
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

Dmytro PETRYNSKYI ,
graduate student of the graduate student of the Department of Management and Administration of the Chernihiv Polytechnic National University
https://orcid.org/ 0009-0003-6458-3604

Науковий керівник: ***Марина ДІТКОВСЬКА,*** *кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»*

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

Аграрний сектор для України завжди був і залишається одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку держави з точки зору, насамперед, економічного розвитку країни. І це є логічним. Адже питання організації виробництва й підтримки продовольчого забезпечення для окремої держави актуальні в усі часи (в т.ч. й в умовах воєнного стану). Від цього залежить не тільки життєздатність і самодостатність країни й суспільства, а й безліч найрізноманітніших напрямів людської діяльності.

Проте, з початком повномасштабної російської агресії проти України аграрна галузь опинилася в кризовому стані. Так, на поч. 2024 року український аграрний сектор зазнав понад 80 млрд дол. прямих збитків і втрат внаслідок повномасштабного вторгнення. Зокрема, за даними Центру досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки (KSE Агроцентр), проведені спільно зі Світовим банком, загальна вартість знищених активів становить 10,3 млрд дол., що на 18% більше, ніж було оцінено у квітні 2023 року. Найбільшою категорією збитків є пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка на 5,8 млрд дол., це 56,7% всіх збитків [1].

STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN UKRAINE

It is substantiated that the agricultural sector for Ukraine has always been and remains one of the priority areas of strategic development of the state from the point of view, first of all, of the country's economic development. Important in this context is the «Strategy for the Development of Agriculture and Rural Territories in Ukraine for the Period Until 2030» (Strategy), which the Cabinet of Ministers of Ukraine (CMU) approved in November 2024. The purpose and priority objectives of the Strategy are clarified. It is noted that, both in conditions of martial law and in the post-war period, all mechanisms of state strategic management of the agricultural sector should be aimed at preserving and developing labor, land, material and technical, financial, and information resources, which are the main condition for the successful post-war «reincarnation» of domestic agricultural production.

Keywords: agricultural sector, martial law, development strategies.

З огляду на викладене вище, ми підтримуємо позицію науковців, що наразі державне управління має зосередитися на довгостроковому плануванні відновлення аграрного сектора, яке включає створення стратегічних програм для модернізації аграрної інфраструктури та підтримки малих і середніх фермерських господарств. Це планування повинно враховувати необхідність інтеграції інноваційних технологій, що можуть значно підвищити продуктивність та стійкість сільського господарства. Оновлення інфраструктури має включати не тільки реконструкцію зруйнованих об'єктів, але й впровадження сучасних технологічних рішень, які забезпечать ефективне використання ресурсів і оптимізацію виробничих процесів [2].

Окрім того, питання ухвалення стратегій розвитку аграрного сектору/ сільського господарства вже давно на часі, оскільки необхідно розуміти кроки подальшого розвитку аграрного сектору. Адже Європейський Союз та країни-члени ЄС мають розуміти стратегічний курс та наміри інтеграції

України до ЄС у переговорах щодо вступу. У свою чергу, Україні потрібно постійно доказувати, що вона − надійний партнер в спільній аграрній політиці ЄС.

Загалом, стратегічний розвиток аграрного підприємництва, на думку О. Зоря, в сучасному науковому дискурсі розглядається як багатовимірний процес якісних та кількісних перетворень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності агробізнесу в умовах динамічного ринкового середовища [3, с. 172–173].

Важливою в даному контексті виступає «Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року» (Стратегія), яку Кабінет Міністрів України (КМУ) затвердив у листопаді 2024 року [4]. Крім того, КМУ затвердив операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роках.

Метою розроблення Стратегії визначено підготовку аграрного сектору України до вступу в ЄС, забезпечення сталого розвитку сільського господарства і сільських територій (далі − сільського господарства) та створення сприятливих умов для формування конкурентоспроможного, стійкого та диверсифікованого сільськогосподарського сектору, що забезпечує довгострокову продовольчу безпеку, посилення захисту навколишнього середовища, включаючи біорізноманіття, пом'якшення наслідків зміни клімату, зміцнення соціально-економічної структури сільської місцевості. Стратегію передбачається реалізувати до 2030 року [3]. На нашу думку, мета стратегії є дуже важливою, однак, по суті, вона складається із набору різнопланових цілей.

Стратегія містить також 7 стратегічних цілей, у кожну з яких включено візію та підцілі: 1) розбудова інклюзивної політики розвитку сільського господарства та сільських територій: інституційна спроможність; 2) гарантування суспільних потреб у високоякісних, поживних та безпечних харчових продуктах: досягнення продовольчої безпеки; 3) забезпечення стійкості сільськогосподарського сектору: підтримка стабільного та справедливого доходу виробників, підвищення їхньої конкурентоспроможності; 4) ефективне використання земель: розмінування, земельна реформа; 5) кліматично орієнтоване сільське господарство: пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація до них; 6) модернізація аграрного сектору: розвиток переробки, інновації, цифровізація та обмін знаннями; 7) створення умов для розвитку сільських територій.

Водночас, ми погоджуємося з думкою експертів [4], що поєднання в одній Стратегії двох фактично окремих сфер політики: сільського господарства та сільських територій навряд чи є виправданим. В аналізованому проєкті власне розвитку сільських територій приділено дуже мало уваги, хоча саме людина є найвищою цінністю в Україні.

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що аграрний сектор України, окрім оперативного розв'язання поточних проблем, нагально потребує формування стратегічного бачення свого майбутнього розвитку. При цьому, як в умовах воєнного стану, так і в повоєнний період всі механізми державного стратегічного розвитку аграрного сектору мають бути спрямовані на збереження і розвиток трудових, земельних, матеріально-технічних, фінансових, та інформаційних ресурсів, які виступають головною умовою успішної післявоєнної «реінкарнації» вітчизняного агарного виробництва.

Список використаних джерел

1. Збитки та втрати аграрного сектору України перевищують $80 мільярдів. 21.02.2024. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3830193-zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukraini-perevisuut-80-milardiv-kse-agrocentr.html

2. Кузьменко Г.О., Телендій А.А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35 (74) № 5. С. 22–29.

3. Зоря О.П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. Інфраструктура ринку. 2019. № 33. С. 171–177.

4. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-%D1%80

5. Про проєкт Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року. 2024. URL: https://www.prostir.ua/?library=pro-projekt-stratehiji-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskyh-terytorij-ukrajiny-na-period-do-2030-roku

УДК 351:614

Віталій РУСАКОВ,
аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук Національного університету «Одеська політехніка»

Vitalii RUSAKOV,
PhD student at the Department of Social and Humanitarian Sciences of the National University «Odesa Polytechnic»
https://orcid.org/0009-0003-9744-0167

*Науковий керівник: **Лариса КУРНОСЕНКО,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Національного університету «Одеська політехніка»*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОЮ МЕДИЦИНОЮ В УМОВАХ КРИЗ

PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS FOR PRIVATE HEALTHCARE IN CRISIS CONDITIONS

In the context of prolonged crises such as war, pandemics, and economic recession, private healthcare emerges as a vital yet financially vulnerable sector. Public governance mechanisms must strike a balance between securing tax revenues and preserving the viability of medical businesses. Internationally, two main taxation models prevail: fiscal (USA) and incentivizing (Germany, France). Ukraine's tax system lacks strategic differentiation, placing undue strain on private clinics. Suggested reforms include crisis-responsive tax regimes, recognition of social medical enterprises, and improved digital transparency. Adaptive taxation is presented as a critical instrument for healthcare resilience and public-private cooperation.

Keywords: private healthcare, public governance, taxation policy, crisis management, fiscal instruments.

У контексті затяжних кризових явищ (війна, пандемія, економічна рецесія) приватна медицина постає як стратегічно важливий, але водночас фінансово вразливий сектор. Попри те, що приватні заклади відіграють ключову роль у забезпеченні доступу до медичних послуг, особливо у випадках, коли державна система перевантажена або зруйнована, вони стикаються з серйозними викликами: падінням платоспроможності населення, зростанням вартості медичних матеріалів, податковим тиском. Саме тому постає завдання публічного управління, орієнтованого на баланс: з одного боку – забезпечити податкові надходження, з іншого – зберегти життєздатність медичних бізнесів.

Податкова політика в секторі охорони здоров'я розглядається як частина фіскальних інструментів держави. У міжнародній практиці виокремлюють два базові підходи до оподаткування приватної медицини:

– фіскальний – домінує у країнах з жорстким бюджетним контролем, де приватна медицина розглядається як прибуткова галузь, яка повинна повноцінно оподатковуватись (США);

– стимулюючий – характерний для країн з політикою соціального партнерства, де приватні медичні заклади підтримуються через податкові пільги за надання соціально важливих послуг (Німеччина, Франція, Нідерланди) [1].

У обох випадках держава формує механізми стимулювання або стримування розвитку приватного сектору залежно від стратегічних потреб.

Якщо порівнювати податкові режими для приватної медицини в Україні, Німеччині, США та Польщі, то виявляється суттєва різниця у ставленні держав до приватного медичного сектору як об'єкта оподаткування і як суб'єкта надання суспільно значущих послуг. В Україні ставка податку на прибуток складає 18%, однак приватні медичні установи переважно використовують спрощену систему оподаткування (5%), що обмежує їх у розвитку за рахунок інвестицій, оскільки ця система передбачає спрощену, але менш інвестиційно привабливу модель. Галузевих податкових пільг, спрямованих саме на медицину, в Україні фактично не існує; є лише окремі виключення з ПДВ, переважно щодо закупівлі ліків та медичних товарів. Одним із небагатьох компенсаторних механізмів є часткове відшкодування вартості послуг приватними закладами, які уклали договори з НСЗУ в рамках Програми медичних

гарантій. Такий підхід свідчить про фіскально-нейтральну, а не стимулюючу позицію держави щодо приватного медичного сектору, що є проблематичним в умовах кризи.

На відміну від цього, Німеччина та США демонструють більш комплексні та стимулюючі податкові підходи. У Німеччині загальна ставка податку на прибуток складається з федерального податку (15%) та місцевих зборів (від 14 до 17%), однак система активно підтримує некомерційні медичні заклади (наприклад, благодійні лікарні), що мають пільговий податковий режим. Держава також фінансує капітальні інвестиції у медичну інфраструктуру, розглядаючи це як частину соціального контракту [2]. У США ставка федерального податку складає 21%, але лікарні, що мають статус 501(c)(3), повністю звільнені від оподаткування. У США поширені податкові кредити за надання послуг пацієнтам з Medicaid – механізм, який фактично заохочує приватні медичні установи до соціального партнерства [3].

Польща демонструє проміжну модель: податок на прибуток – 19%, а для малого бізнесу – спрощена система 8,5–12%. Держава надає пільги на інвестиції в обладнання та електронізацію процесів, що особливо актуально в епоху цифровізації. Додатково діють національні програми компенсації послуг, що дозволяють приватним клінікам отримувати відшкодування витрат за надання медичної допомоги вразливим групам населення. Така практика дозволяє країнам ЄС інтегрувати приватну медицину в загальнонаціональні системи охорони здоров'я без втрати контролю з боку держави, при цьому зберігаючи стимулюючий податковий режим [4].

Головними ризиками, які супроводжують чинну податкову політику України щодо приватної медицини, є фіскальна інертність, що виявляється у неспроможності системи адаптуватися до кризових умов. Податкові режими залишаються універсальними та не враховують стратегічну роль приватних медичних закладів у забезпеченні доступу до медичних послуг під час надзвичайних ситуацій. Відсутність диференційованого підходу прирівнює медичний бізнес до інших сфер, не зважаючи на його суспільну значущість. В умовах воєнного часу особливо критичною є відсутність податкових компенсаторів для медичних закладів, які змушені тимчасово закриватися або переміщуватися.

Пропозиції щодо вдосконалення податкового регулювання приватної медицини в Україні передбачають запровадження кризових режимів оподаткування з тимчасовим зниженням ставок для закладів у зонах бойових дій, визнання медичних установ стратегічною інфраструктурою з подальшим включенням до програм фіскального стимулювання, а також застосування податкових кредитів за обслуговування вразливих категорій населення. Важливим кроком є розвиток правового статусу «соціального медичного підприємства» з відповідними пільгами за зразком non-profit моделей США та ЄС. Для підвищення ефективності адміністрування податків доцільно створити електронний кабінет звітності з інтегрованим доступом до реєстрів державного фінансування та компенсацій.

Список використаних джерел

1. Рижкова Є. Ю. Господарсько-правове регулювання діяльності приватних закладів охорони здоров'я : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.04 – господарське право; господарсько-процесуальне право / Рижкова Єлизавета Юріївна ; Донецький юридичний інститут. Кривий Ріг, 2019. 232 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7154/1/Dis_Ryz.pdf

2. Deloitte. *International Tax Germany Highlights 2024*. 2024. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-germanyhighlights-2024.pdf

3. Legal Information Institute. *26 U.S. Code § 501 – Exemption from tax on corporations, certain trusts, etc.* Legal Information Institute, Cornell Law School. 1986. URL: https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/501

4. The Tax Ordinance Act of 29 August 1997. Ministry of Finance of the Republic of Poland. URL: https://supertrans2014.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/06/the-tax-ordinance-act.pdf

УДК 352:338.48

Євген РУЩЕНКО,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Ievgen RUSHCHENKO,
postgraduate student of the Department of Public Management, Administration and Social Work of the P L Shupyk National University of Healthcare of Ukraine
https://orcid.org/0009-0005-1315-6180

Науковий керівник: ***Лариса МЕЛЬНИЧУК,*** *доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ГОСТИННОСТІ І ТУРИЗМУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE HOSPITALITY AND TOURISM SECTOR IN CRISIS SITUATIONS

The hospitality and tourism industry are highly sensitive to crises, including armed conflicts, economic downturns, and pandemics. Public administration plays a crucial role in ensuring the stability and recovery of this sector. This article examines the challenges of managing tourism during crises, proposes effective governance mechanisms, and highlights their impact on Ukraine's post-war tourism potential. The research emphasizes adaptive strategies, regulatory measures, and stakeholder collaboration to foster resilience and sustainable development. Public management focused on long-term development and modernization of the industry should be the key to the successful recovery of tourism in Ukraine as it was in different post-war countries.

Keywords: public administration, crisis management, hospitality industry, tourism recovery, Ukraine.

У період воєнних дій та після їх завершення публічне управління сферою гостинності та туризму стикається з численними викликами, що вимагають комплексного підходу та стратегічного планування. Основними проблемами є руйнування туристичної інфраструктури, зниження рівня безпеки, відтік туристів та інвесторів, а також необхідність відновлення довіри до туристичного ринку України. Війна змінює пріоритети державної політики, акцентуючи увагу на питаннях безпеки, соціальної стабільності та економічного відновлення [1, с. 215].

Публічне управління в умовах кризової ситуації має бути спрямоване на ефективне реагування, адаптацію до нових викликів та створення передумов для розвитку галузі. Значну роль у цьому процесі відіграє державна підтримка бізнесу, створення сприятливих умов для інвесторів, а також розробка довгострокових стратегій розвитку туризму з урахуванням посткризових реалій. Важливою складовою є міжнародна співпраця та залучення досвіду інших країн у подоланні кризових ситуацій.

Методи і механізми публічного управління у сфері гостинності та туризму в умовах криз повинні бути спрямовані на мінімізацію негативних наслідків та створення передумов для відновлення галузі. Основними заходами є:

– формування антикризових стратегій, які передбачають підтримку туристичного бізнесу через податкові пільги, гранти та субсидії;

– створення спеціалізованих державних і регіональних програм розвитку туризму;

– цифровізація та впровадження інноваційних технологій у сфері гостинності;

– посилення безпекових заходів і запровадження міжнародних стандартів у сфері туристичних послуг;

– розвиток внутрішнього туризму як пріоритетного напряму у воєнний і повоєнний період [2, с.129].

Окрему увагу слід приділити цифровізації сфери гостинності, що дозволяє забезпечити її конкурентоспроможність та швидке реагування на кризові ситуації. Основними кроками у цьому напрямку є:

– розробка та впровадження цифрових платформ для бронювання, оплати та отримання туристичних послуг;

– впровадження інтелектуальних систем управління потоками туристів для забезпечення їхньої безпеки та комфорту;

– активне використання big data для прогнозування попиту та адаптації туристичних продуктів до змін ринку;

– розвиток віртуального туризму та інтерактивних карт, що сприятимуть залученню туристів навіть у періоди обмежених подорожей.

Ключовим елементом ефективного управління у кризових ситуаціях є підготовка персоналу, що працює у сфері туризму. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів сприятимуть гнучкості, адаптації до нових умов та забезпеченню високого рівня сервісу. Для цього необхідно:

– запровадити державні та регіональні програми перепідготовки та навчання для працівників туристичної сфери;

– розширити співпрацю з міжнародними навчальними закладами та асоціаціями для обміну досвідом;

– створити онлайн-курси та вебінари, доступні для всіх зацікавлених осіб;

– забезпечити розвиток мовної підготовки персоналу для підвищення рівня обслуговування іноземних туристів.

Держава має відігравати ключову роль у створенні умов для відновлення галузі, забезпечуючи фінансування інфраструктурних проєктів, підтримку малого і середнього бізнесу та популяризацію національного туристичного продукту. Співпраця з міжнародними організаціями дозволить залучити додаткові ресурси та сприяти відновленню позитивного іміджу України на світовому туристичному ринку.

Запропоновані методи та механізми управління сприятимуть зміцненню туристичного потенціалу України в повоєнний період. Використання стратегічного планування та адаптивних підходів дозволить не лише відновити втрачений ринок, але й зробити сферу гостинності більш стійкою до можливих майбутніх викликів.

Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішнього туризму, оскільки він є ключовим фактором стабільності галузі. Крім того, залучення міжнародних інвесторів та стратегічних партнерів допоможе створити нові можливості для розвитку інфраструктури та підвищення якості туристичних послуг. Публічне управління, орієнтоване на довгостроковий розвиток і модернізацію галузі, стане запорукою успішного відновлення туризму в Україні [3, с. 98].

Список використаних джерел

1. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алєксєєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алєксєєнко. К.: ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.

2. Управління кризовими ситуаціями у туристичній сфері: навч. посіб. / О. П. Мальцева, С. І. Коваль. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 312 с.

3. Стратегії відновлення туристичної галузі: міжнародний досвід і перспективи для України / Ю. М. Григоренко, В. А. Семенова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 284 с.

УДК 35:005.32(07)

Вадим САВЧЕНКО,
аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vadym SAVCHENKO,
postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0004-2227-2389

*Науковий керівник: **Наталія КОРЧАК,** доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАСТАВНИЦТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

DEVELOPMENT OF THE MENTORING SYSTEM IN STATE AUTHORITY BODIES: FOREIGN EXPERIENCE

The article updates the issue of the development of mentoring systems in the civil service of Ukraine, taking into account progressive foreign experience in this area. It is established that in foreign practice (EU countries, Great Britain, Malaysia, Singapore, Australia, USA, Japan, etc.) various mentoring methods are quite widespread and are considered an effective HR technology, which allows to ensure the transfer of knowledge and skills from an experienced employee to a newly appointed employee in the shortest possible time. It is concluded that the introduction and implementation of mentoring programs in the state authorities of Ukraine not only corresponds to the country's aspiration for European integration, but also fosters a culture of continuous learning and growth of civil servants.

Keywords: personnel adaptation, civil service, mentoring, state authorities, professionalization.

Світова практика засвідчує, що на сьогодні поширеним інструментом адаптації персоналу та різновидом неформального професійного навчання на державній службі поряд із коучингом та тьюторством виступає наставництво.

Наставництво – не інновація, а досить традиційний метод навчання. Саме тому наставництво є невід'ємною частиною комплексу заходів з адаптації та професійного становлення державних службовців. На відміну від інших методів професійного розвитку (додаткова професійна освіта, службове стажування та ін.) наставництво має ряд особливостей, завдяки яким воно має істотні переваги, що дозволяють досягти значних результатів в професійному розвитку як новопризначених державних службовців, так і в цілому кадрового складу державного органу [1].

На думку науковців [2], загалом завдання інституту наставництва мають формуватися лише на професійній основі і слугувати таким цілям:

– прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвитку здатності самостійно і якісно виконувати покладені на нього завдання на займаній посаді;

– адаптації до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в організації.

Водночас відзначимо, що чинний Закон України «Про державну службу» не вміщує чіткого визначення поняття «наставництво», на відміну від попередньої редакції Закону України «Про державну службу» [3], де «наставництво» визнавалося як «навчання на робочому місці, яке спрямоване на довготривале оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь та навичок новопризначеного державного службовця, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за таким державним службовцем наставник» [3]. Як наслідок, майже в усіх органах державної влади в Україні (на відміну від правоохоронної служби, де розроблені та застосовуються відповідні методичні вказівки), інститут наставництва використовується дуже слабо або ж взагалі не використовується.

При цьому в зарубіжній практиці (країни Європейського Союзу (ЄС), Великобританія, Малайзія, Сінгапур, Австралія, США, Японія та ін.) різні методи наставництва мають досить

широке поширення і вважаються ефективною HR-технологією, що дозволяє в найкоротші терміни забезпечити передачу знань і навичок від досвідченого співробітника новопризначеному.

Наприклад, у країнах ЄС наставництво відіграє важливу роль у державній службі, сприяючи професійному розвитку на всіх кар'єрних рівнях. Ступінь впровадження наставництва в організаціях державної служби відрізняється в різних країнах ЄС. Багато організацій державної служби в ЄС мають офіційні програми наставництва. Ці програми, зазвичай, об'єднують досвідчених державних службовців (наставників) із менш досвідченими працівниками (підопічними) на основі їхніх кар'єрних інтересів, цілей і сфери знань. Наставники надають вказівки, підтримку та поради, щоб допомогти підопічним орієнтуватися у своїй кар'єрі на державній службі [4].

У свою чергу, у Великобританії наставництво визначається як «процес, в якому одна людина – наставник – відповідальний за здійснення нагляду за кар'єрою і розвитком іншої людини поза формальних відносин керівника і підлеглого». Таким чином, сутність наставництва полягає в цінності взаємного навчання. Наставництво на практиці визнано технологією «інвестування в людей», ефективним способом особистісного зростання і розвитку персоналу організації. Наставництво реалізується в рамках спеціальних програм: Civil Service Fast Stream і Civil Service Fast Track Apprenticeship, The Positive Action Pathway і Minority Ethnic Talent Association (META). Знайти програму, яка вас зацікавила, дозволяють спеціалізовані портали: Mentor Match, Civil Service Learning (CSL) та ін., які, містять базу даних не тільки наставництва, але так само коучингу. Свої власні бази даних наставництва є в багатьох Міністерських департаментах [1].

У Сінгапурі наставництво також виступає обов'язковим елементом розвитку державних службовців. Більш того, в рамках програми Коледжу цивільної служби (CSC – Civil Service College) є ряд курсів, на яких управлінці та державні службовці мають змогу навчитись управлінській ролі ментора (не стільки управлінця як організатора, куратора, наставника), що дозволяє ефективніше взаємодіяти зі своїми підлеглими і розвивати їх. Як зазначається у звіті Ward Howell Talent Equity Institute, Лі Куан Ю, засновник незалежного Сінгапуру, своєю останньою позицією обрав посаду міністра ментора, що підкреслює важливість передачі знань і досвіду від покоління до покоління, чому працівники державного управління приділяють значну увагу [5].

Таким чином, можемо констатувати, що наставництво є потужною силою, яка виходить за межі професійної діяльності, створює платформу для обміну знаннями, сприяння мотивації, збереження інституційної пам'яті органу державної влади та розширення можливостей людського потенціалу на державній службі загалом. Відповідно впровадження та реалізація програм наставництва в органах державної влади України не лише відповідає прагненню країни до європейської інтеграції, але й виховує культуру постійного навчання та зростання державних службовців.

Список використаних джерел

1. Наставництво як метод навчання та професійного розвитку державних службовців. Підготовлено в рамках реалізації Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи. 2021. UPL: https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42499.pdf

2. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во «Каравелла», 2019. 293.

3. Про державну службу : Закон України від 26.12.1993 (зі змінами та доповненнями) . URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12

4. ***Домейкієне Р.*** Курс на майбутнє: трансформаційна роль наставництва в державних установах України. UPL: https://eu4pfm.com.ua/interviews/kurs-na-maybutnie-transformatsiyna-rol-nastavnytstva-v-derzhavnykh-ustanovakh-ukrainy/?lang=uk

5. Пашов Р.І. Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях. 2016. UPL: http://pashovkpi.blogspot.com/2016/12/blog-post_5.html

УДК 35.077.3:35

Ірина СВЯТОХА,
студентка 1-го курсу магістратури заочної форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Iryna SVYATOKHA,
first-year master's student of part-time study, specialty 281 Public Management and Administration, Educational and Research Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Наталія ЛАРІНА,*** *кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ЦЕНТРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Органи публічної влади в Україні відіграють ключову роль у формуванні та забезпеченні ефективної системи надання адміністративних послуг. Особливе місце в цьому процесі посідають центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які функціонують на принципах прозорості, доступності та клієнтоорієнтованості. Їх поява стала результатом впровадження адміністративної реформи, що має на меті створення сучасної, ефективної та зручної для громадян системи державного управління. [1].

ЦНАП створюються органами місцевого самоврядування, часто в рамках децентралізації, що дозволяє забезпечити більш тісний зв'язок між владою та громадянами. Вони не лише покращують якість обслуговування, але й сприяють розвитку територіальних громад, стимулюючи локальні ініціативи. Успішне функціонування ЦНАП є показником спроможності органів місцевої влади ефективно реалізовувати свої повноваження. Діяльність таких центрів базується на стандартизації процесів, що забезпечує однаковий рівень послуг по всій країні, незалежно від регіону чи розміру населеного пункту.

CENTERS FOR ADMINISTRATIVE SERVICES AS A TOOL OF PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION

The Centers for Administrative Services (CAS) are key elements in the system of public administration and service delivery in Ukraine. Their formation was aimed at improving access to administrative services for citizens, increasing transparency, accountability, and efficiency in interactions with government authorities. CAS operate under the «single window» principle, enabling citizens to receive a wide range of services in one convenient location. These centers reflect the values of good governance, client orientation, inclusivity, and digitalization. During periods of crisis, such as martial law, war, or displacement, their role becomes even more critical as they ensure continuity and accessibility in the provision of essential public services.

Keywords: administrative services, public administration, governance, CAS, digitalization.

Вони виконують функцію «єдиного вікна» для отримання багатьох послуг – від реєстрації місця проживання, бізнесу, актів цивільного стану, до оформлення субсидій, паспортів тощо. Це дозволяє громадянам уникати тривалих процедур і скорочує можливості для корупції. Додатково ЦНАП часто надають консультаційні послуги, допомагають у заповненні документів, що особливо важливо для людей літнього віку або тих, хто не має доступу до цифрових технологій. [2]

Розвиток електронних сервісів, зокрема «Дія», дозволив значно спростити процедури подачі заяв, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Інтеграція з цифровими платформами забезпечує оперативність, зручність та безпеку. Цифрова трансформація сфери адміністративних послуг дозволяє уникнути черг, мінімізувати особисті контакти з посадовими особами та пришвидшити обробку запитів. У перспективі це сприяє повному переходу до електронного урядування.

Під час збройного конфлікту та масового внутрішнього переміщення громадян, ЦНАП проявили надзвичайну гнучкість та адаптували свою діяльність до нових викликів. Було впроваджено спрощені процедури отримання документів, перенесено терміни дії паспортів, а також забезпечено тимчасовий доступ до послуг для осіб, що перебувають за межами своїх громад. Подання заяв через електронні кабінети, активна інформаційна підтримка користувачів через гарячі лінії та онлайн-консультації – усе це стало новою нормою. Окрема гордість – мобільні ЦНАП. Вони виїжджають до віддалених чи постраждалих громад і надають необхідні послуги тим, хто не може самостійно дістатися до стаціонарного центру. Це справжній приклад турботи й людяності в дії. [4, 5]

Розвиток ЦНАП є прикладом впровадження сучасних практик публічного адміністрування, спрямованих на підвищення довіри до влади, прозорість дій посадових осіб та забезпечення рівного доступу до послуг. ЦНАП не лише спрощують життя громадянам, а й формують нову управлінську культуру, де головною цінністю є людина та її потреби.

Удосконалення нормативно-правової бази, впровадження цифрових інструментів та постійне оновлення форматів роботи центрів – важливі кроки у зміцненні системи публічного управління в Україні. У майбутньому передбачається ще більша автоматизація послуг, впровадження штучного інтелекту для обробки звернень та розвиток індивідуального підходу до обслуговування громадян.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ЦНАП стали важливою ланкою у взаємодії держави з громадянами, ефективним інструментом реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг, а також символом змін у публічному управлінні, орієнтованому на потреби людей.

Водночас, ситуація вимагає вдосконалення існуючих механізмів, зокрема покращення цифрової інфраструктури, підвищення рівня підготовки кадрів, посилення контролю за якістю послуг та розширення спектра послуг, доступних онлайн, що дозволить забезпечити ще більшу ефективність та зручність для громадян у всіх регіонах країни.

Список використаних джерел

1. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративну процедуру» / авт. кол. : Андрійко О. Ф., Бевзенко В. М. та ін. ; за заг. ред. ред. Тимощука В. П. Київ, 2023. 545 с. URL: https://www.rada.gov.ua/uploads/ documents/74413.pdf.

2. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. Відомості Верховної Ради. 2015. № 1. Ст. 1.

3. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Відомості Верховної Ради. 2019. № 18. Ст. 73.

4. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 409.

5. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text

5. Шандрук С. М. Адміністративні послуги як функція сервісно-орієнтованої держави / С. М. Шандрук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2024. – Вип. 85, Т. 3. – С. 175–181. – DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.27

6. Шпак Ю. В. Доступність центру надання адміністративних послуг - основа реформування місцевого самоврядування. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2021. № 1. С. 68-73.

УДК 338.242

Наталія СЛОБОДЯНЮК,
аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nataliia SLOBODIANIUK,
postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-2126-7500

*Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПЕРСПЕКТИВНІ ВЕКТОРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Соціальне підприємництво - це господарська діяльність, яка має певну соціальну місію, що вирішує суспільну проблему в інноваційний спосіб, при якій прибутки підприємства реінвестуються в його місію, створюючи позитивний вплив на добробут суспільства.

На нашу думку, соціальне підприємство є інструментом розвитку суспільства, оскільки здійснює працевлаштування та підтримку соціально вразливих груп населення, що є надважливим для України саме тепер, під час війни.

У результаті проведеного дослідження нами було встановлено, що соціальне підприємництво передбачає застосування таких механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва: інституційно-правового, ресурсного та науково-дослідного механізму.

Основними векторами удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва в Україні на наше переконання мають стати такі:

– в частині інституційно-правового механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва:

– створення та легалізація проєкту закону «Про соціальне підприємництво в Україні»;

– модернізація нормативно-правової бази, що регулює соціальне підприємництво та нормативно-технічної документації. Наприклад, створення Державного реєстру соціальних підприємців сприятиме прозорості діяльності соціальних підприємств для залучення інвесторів і цільових споживачів, а також наданню цільової державної підтримки та акумулюванню фінансових та нефінансових звітів у базі даних реєстру [1, с. 86];

PROSPECTIVE VECTORS FOR THE IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

The main vectors of improving the mechanisms of public management of the development of social entrepreneurship in Ukraine should be: in terms of the institutional and legal mechanism for public administration of social entrepreneurship development: adoption of the Law on Social Entrepreneurship, improvement of existing regulations, introduction of the Social Entrepreneurship Development Agency, establishment of regional and municipal institutions, improvement of the organizational and functional structure of social entrepreneurship, improvement of the legislation defining the grounds, procedure and conditions for applying tax and fee exemptions; in terms of the resource mechanism of public administration of social entrepreneurship development: creation of favorable conditions for the functioning of social entrepreneurship, implementation of a well-established system of comprehensive measures, and provision of measures to popularize social entrepreneurship; in terms of the research mechanism of public administration of social entrepreneurship development: introduction of scientific and practical research on social entrepreneurship by state research institutes.

Keywords: social entrepreneurship, the mechanism of public management of the development of social entrepreneurship, vectors for improving the mechanisms of public management of the development of social entrepreneurship.

– створення Агенції розвитку соціального підприємництва, як державної інституції, що реалізує політику у сфері соціального підприємництва та створення регіональних і муніципальних закладів задля координації роботи соціальних підприємств. Агенція функціонуватиме на паритетних засадах між органами влади, представниками бізнесу і громадськістю, науковими та освітніми закладами, виступаючи координаційним центром, забезпечуватиме балансування інтересів суб'єктів підприємництва [2, с. 3];

– модернізація організаційно-функціональної структури соціального підприємництва за рахунок розвитку соціального інституту підтримки соціального підприємництва (наприклад, створення бізнес-інкубаторів й бізнес-акселераторів)

– створення умов для функціонування соціального підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня конкурентоспроможності соціальних підприємств.

2) в частині ресурсного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва:

– стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів підприємництва;

– сприяння провадженню діяльності щодо просування вироблених соціальними підприємствами товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки;

– забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян;

– реалізація системи комплексних заходів для забезпечення змін бюджетного фінансування у сфері розвитку соціального підприємництва;

– упровадження заходів, у контексті інформаційно-комунікаційної складової, щодо популяризації соціального підприємництва для підвищення обізнаності населення із цим сучасним інструментом розвитку суспільства.

3) в частині науково-дослідного механізму публічного управління розвитком соціального підприємництва:

– створення наукових знань про закономірності розвитку соціального підприємництва та впливу результатів його діяльності на підвищення якості життя, а також виявлення резервів зростання потенціалу соціального підприємництва у вирішенні соціальних проблем [1, с. 86].

– запровадження науково-практичних досліджень з соціального підприємництва державними науково-дослідними інститутами, така співпраця розширить можливості соціальних підприємств щодо впровадження нових технологій.

Отже, резюмуючи вищевикладене, відзначимо, що практична реалізація вищеозначених векторів удосконалення механізмів публічного управління розвитком соціального підприємництва сприятиме успішному формуванню соціального підприємництва в Україні у тому числі й у післявоєнний період. Підтримка розвитку соціального підприємництва на державному рівні забезпечить сприятливе середовище для економічного зростання та соціальної стабільності України.

Список використаних джерел

1. Наумова М. Орієнтири державної політики стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2022. № 2 (106). URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-12 (дата звернення: 18.02.2025).

2. Корогод І. Інституційні засади активізації підприємницької діяльності в умовах децентралізації владних повноважень. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_108 (дата звернення: 18.02.2025).

УДК: 351.16

Ганна СОКОЛ,
магістр 1-го року навчання, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Hanna SOKOL,
first-year master's student, specialty 281 «Public administration and governance», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Науковий керівник: **Наталія ЛАРІНА,** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПСИХОЛОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

PSYCHOLOGICAL PREVENTION OF THE «PROFESSIONAL BURNOUT» SYNDROME OF CIVIL SERVANTS: A THEORETICAL ANALYSIS

The study focuses on the psychological characteristics of 'professional burnout' of civil servants.
The syndrome of 'professional burnout' is a widespread and serious problem among civil servants, arising from chronic stress, high levels of responsibility and emotional exhaustion, which leads to a decrease in work efficiency, loss of motivation and negative impact on health. These manifestations have especially increased in the context of a full-scale war by the aggressor country in Ukraine.
The paper examines the main factors contributing to the professional burnout of civil servants, as well as methods of prevention - organisational, psychological and personal strategies.
Preventing burnout will help to increase productivity, improve the working atmosphere and overall well-being of employees.

Keywords: professional burnout, civil servants, psychological prevention, stress, emotional exhaustion, motivation, workload.

Сучасна державна служба неможлива без свого основного елементу - державного службовця. Успішне функціонування будь-якої сучасної держави залежить безпосередньо від ефективності державного апарату, та від результативної роботи різних органів влади, зокрема працівників цих органів.

Дослідник Р. Кочюнас поняття «синдром вигорання» визначає як складний психофізіологічний феномен, що проявляється емоційним, розумовим та фізичним виснаженням у результаті тривалого емоційного навантаження. Синдром характеризується депресивним станом, почуттям втоми і спустошеності, втратою мотивації та нездатністю помічати позитивні результати своєї роботи, а також негативним ставленням до професійної діяльності та життя загалом. У Міжнародному класифікаторі хвороб термін «вигорання» визначається як «наслідок тривалого невирішеного стресу на робочому місці» [7, с.2].

Вперше дослідження синдрому професійного вигоряння проводилося з працівниками медичних установ та різних громадських організацій. Ф. Сторлі – професор Школи догляду при Університеті штату Невада – проводила дослідження цього феномену [11]. Дослідниця зробила висновок, що цей синдром є результатом конфронтації з реальністю, коли людський дух виснажується в боротьбі з обставинами, які важко змінити і як наслідок розвивається професійний аутизм. Завдання виконуються, проте відсутній емоційний внесок, який надає їм творчого змісту [11].

К. Маслач професор Каліфорнійського університету деталізувала це поняття, окресливши його як синдром фізичного та емоційного виснаження, що складається з розвитку негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи та зниження здатності розуміти та співпереживати. Дослідник підкреслює, що професійне вигорання – це не втрата творчого потенціалу, не реакція на нудьгу, а скоріше емоційне виснаження, що виникає на фоні стресу [3, 8 с.32].

Останні десятиліття спостерігається зростаючий інтерес до проблеми професійного стресу. Розвиток стресових ситуацій на робочому місці є важливою проблемою через їхній вплив на продуктивність праці та психічне здоров'я. Різні фактори стресу на роботі, такі як конфлікти, обмежений контроль, перевантаження та інші, часто призводять до психічного напруження та негативних наслідків для поведінки.

Одним із можливих проявів професійного стресу є розвиток синдрому психічної виснаження, відомий як «вигорання» (burnant). Цей стан виявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію, значному зниженні результативності та зростання конфліктності. [9 с.47, 48].

Доцільно розглянути причину професійного вигорання державних службовців. Відповідно до функціональних обов'язків державних службовців, вони не лише забезпечують реалізацію державної політики, а й представляють державні моральні цінності. Це мотивує державних службовців володіти високими особистісними якостями, здатністю бути авторитетними, стресостійкими, щоб витримати тиск додаткової відповідальності та невизначеності, а також постійно професійно розвиватися відповідно до динамічних змін у суспільстві [5,6]. Саме тому питання визначення психологічних чинників для забезпечення професійної діяльності та компетентності державних службовців привернули нашу увагу.

Дослідження вчених Крістіни Маслач, Сьюзани Джексон показують, що персонал у сфері державної служби ще недостатньо підготовлений до інноваційної діяльності, здійснення суспільних реформ, роботи в швидкому та змінному темпі. Ситуація, що склалася сьогодні в умовах повномасштабної війни в Україні, вимагає від державних службовців високого рівня професійної підготовки, що є запорукою спроможності надавати оперативно та якісно публічні послуги населенню.

В таких умовах постійних ризиків та загроз особливого значення набуває впровадження комплексної системи психологічного супроводу, діагностики та корекції поведінки державних службовців. Важливим напрямом дослідження є комплексний підхід до управління персоналом на державній службі, що передбачає пріоритетне вивчення психологічних аспектів професійної діяльності державних службовців [2] .

До особливостей професійної діяльності працівників органів виконавчої влади можна віднести: інформаційне перевантаження, брак часу на вивчення нових законів, положення, змін; необхідність оперативно приймати управлінські рішення; часті контакти з клієнтами, які «заряджені» негативними емоціями. Державні службовці в буденній роботі не завжди звертають уваги на вищезгадані симптоми, адже під час карантину чи воєнного стану більшість знаходиться в стресових ситуаціях, а емоційне вигорання дуже схоже за ознаками на стрес [4].

Процес професійного вигорання особистості виникає через накопичення негативних емоцій без належного їхнього «вивільнення». На першому етапі особистість відчуває напруженість у спілкуванні, яка поступово переростає в емоційне виснаження та фізичну втому, що ускладнює виконання навіть простих повсякденних завдань. Далі з'являються депресія, апатія, спалахи гніву та загальний дискомфорт.

Професійне вигорання як стресова реакція виникає в результаті тривалих напружень середньої інтенсивності. Згідно з визначенням стресового процесу за Г.Сельє (стадій тривоги, резистентності, виснаження), цей синдром можна розглядати як третю стадію, що характеризується стійким і неконтрольованим рівнем збудження [9 с.54].

Концентрація уваги на виконанні професійних обов'язків стає все складнішою, важливі справи частіше забуваються, а роздратування, викликане оточенням, важко стримати. Саме ці психологічні чинники спричиняють потребу особистості в усамітненні.

Серед найпоширеніших ознак професійного вигорання державних службовців доцільно виділити два:

– зовнішні, які пов'язані з особливостями професійної діяльності державного службовця;
– внутрішні, які залежать від індивідуальних характеристик державного службовця.

Тривалий синдром вигорання проявляється у виснаженні, хронічній втомі, порушеннях сну, негативному ставленні до роботи, незадоволеності професійною діяльністю, нехтуванні посадовими обов'язками, зростанні агресивності, зниженні самооцінки, пасивності, втраті концентрації, прагненні виправдовувати свої дії на роботі, частих конфліктах з колегами, почутті розчарування, невпевненості та підвищеній дратівливості [7].

Стреси пов'язані з професійною діяльністю, які можуть призводити до професійних деформацій у вигляді емоційного вигоряння, активують у людини механізми подолання та адаптації. Процеси подолання залежать від складної взаємодії особистісних і соціальних факторів, типом стресової ситуації та особливостями копінг-стратегії людини. У різних професійних умовах та у різних людей, процес подолання має як загальні, так і специфічні риси, вивчення яких є важливим теоретичним та практичним завданням. [9 с.67].

Сьогодні зросла потреба постійно залишатися на зв'язку, спілкуватися, аналізувати та перевіряти інформацію, що також сприяє поширенню емоційного та професійного вигорання серед населення України.

Висновок: Вивчення синдрому професійного вигорання, особливо в умовах ризиків та загроз, які виникають в результаті воєнних дій, є надзвичайно важливим не лише для здоров'я кожної людини, а й для стабільності колективу та підтримки позитивного робочого середовища серед державних службовців, які більшу частину часу проводять на роботі.

Важливо вчасно виявляти перші прояви професійного вигорання в державних службовців та застосовувати профілактичні методи для його попередження та зниження рівня стресу. Є потреба розвивати внутрішні ресурси для підтримки себе, своєї сім'ї, допомоги іншим та для майбутньої Перемоги й відновлення країни. Тож не менш важливо дбати не лише про фізичну безпеку, а й про власне психічне здоров'я.

Для того, щоб ефективно справлятися зі стресовими реакціями та уникати дистресу, важливо ретельніше вивчати себе, працювати над самопізнанням, формувати стресостійкість (вправами, іграми, тренінгами). Кожен із нас має індивідуальні особливості реакцій на стресори. Ми відрізняємося чутливістю до різних стресових факторів. У кожної людини є своя особлива реактивність на стрес, і ми відновлюємося після стресових ситуацій з різною швидкістю та в різний спосіб

Список використаних джерел

1. Арефнія С.В. (2013). Специфіка професійної діяльності державних службовців, як один із чинників їх професійного вигорання. *Актуальні проблеми психології. Зб. наук паць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. Вип. 9, Київ. URL: http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/6.pdf.

2. Дніпрова О.А., Когут А.Р. (2017). Місце внутрішньої мотивації в профілактиці емоційного вигорання. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія ».* № 1 (13). С.86-92. URL: https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/14.pdf

3. Березовська Л.І. (2013). Психодіагностика та корекція внутрішньоособистісних конфліктів як умова подолання професійного вигоряння у вчителів : дис. ... канд.. психол. наук : 19.00.10. Київ. 200 с.

4. Карчевська О. (2013). Вплив емоцій на фізичний стан, Київ: Психолог. С. 12-14.

5. Кудінова М. С. (2019). Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стресостійкість». *Молодий вчений.* №3(1). С. 137–143

6. Мельман В.О (2017). Психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Харківська національна академія сільського господарства. URL: https://eprints.kname.edu.ua/29827/1/96.pdf .

7. Носенко Е.Л., Аршава І.Ф., Кутовий К.П. (2011). Форми відображеної оцінки емоційної стійкості та емоційної розумності людини. Дніпропетровськ : Вид-во «Інновація». 126 с.

8. Орел В.Є. (2014). Синдром психічного вигорання. Міфи та реальність. Харків : Гуманітарний центр, 296 с.

9. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. / П86 Уклад. О. Ю. Овчаренко. К. : Університет «Україна», 2023. 266 с.

10. Романюк В. Л. (2022). Стресореактивність і стресостійкість та психічне здоров'я особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Психологія*. Вип. 14. С. 9–15.

11.Емоційне вигоряння / упоряд. В. Дудяк. Київ : Главник, 2007. 128 с.

УДК 35.08:35.075

Альона СТУДЕНЕЦЬКА,
аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Alona STUDENETSKA,
postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-5118-9040

Науковий керівник: ***Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА,*** *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ ТА МІСТА СЕВАСТОПОЛЯ

Відповідно до Конституції України (далі – КУ) [1] систему адміністративно-територіального устрою України складають, зокрема Автономна Республіка Крим (далі – АРК), яка є невід'ємною складовою частиною України і в межах повноважень, визначених КУ, вирішує питання, віднесені до її відання, а також місто Севастополь (далі – м. Севастополь), яке входить до складу України, має спеціальний статус, який визначається законом (стаття 134). Згідно з законодавством України на території АРК та м. Севастополя здійснюють свою діяльність: Верховна Рада АРК (далі – ВР АРК), Рада міністрів АРК (далі – РМ АРК), районні державні адміністрації (далі – РДА) АРК, сільські, селищні, міські ради АРК, Севастопольська міська рада, Севастопольська міська державна адміністрація, районні державні в місті Севастополі адміністрації, правоохоронні, судові та інші державні органи (далі – ДО).

20.02.2014 розпочалася збройна агресія Російської Федерації (далі – РФ) проти України, коли були зафіксовані перші випадки порушення Збройними Силами РФ порядку перетину державного кордону України; 27.02.2014 були захоплені будівлі РМ АРК та ВР АРК. Постановою Верховної Ради України (далі – ВРУ) від 15.03.2014 № 891-VII достроково було припинено повноваження ВР АРК [2]. Всупереч цьому, 17.03.2014 ВР АРК проголосила Крим незалежною державою [3].

Закон України (далі – ЗУ) «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» [4]

PECULIARITIES OF THE RESTORATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE TEMPORARILY OCCUPIED TERRITORIES OF THE AUTONOMOUS REPUBLIC OF CRIMEA AND THE CITY OF SEVASTOPOL

For Ukraine, it is relevant to search for possible ways to restore power in the temporarily occupied territories of Ukraine, in particular in the territories of the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol, which have been temporarily occupied by the Russian Federation since February 20, 2014, both during the legal regime of martial law in the country and after its abolition.
It is important to identify gaps in the legal regulation of the status of state bodies and local self-government bodies in the relevant territories, as well as identify other problems that have remained unresolved since the beginning of the temporary occupation of the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol, in particular regarding the lack of legal regulation of the termination of the powers of civil servants and local government officials in such territories.
It is relevant to study the current legislation of Ukraine on the relevant issue and legislative initiatives of the relevant direction to determine possible algorithms for the restoration of public administration in the temporarily occupied territories of the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol.

Keywords: *restoration of power; public administration; draft law; temporarily occupied territories of Ukraine.*

встановлює, що АРК та місто Севастополь є тимчасово окупованими РФ з 20.02.2014. Разом з тим в зазначеному законодавчому акті не визначені підстави припинення трудових відносин з працівниками, в тому числі державними службовцями (далі – д/с) та посадовими особами, які працювали в ДО та органах місцевого самоврядування (далі – ОМС) в АРК та м. Севастополя до 20.02.2014.

Відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 [5], затвердженого ЗУ від 24.02.2022 № 2102-IX [6] (із наступними змінами) з 24.02.2022 в Україні введено воєнний стан (далі – ВС) та наступними змінами продовжено строк його дії. ЗУ «Про правовий режим ВС» [7] також не визначає особливості припинення трудових відносин з працівниками ДО та ОМС на ТОТ. Натомість ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах ВС» [8] передбачає можливість призупинення дії трудового договору - тимчасового припинення роботодавцем забезпечення працівника роботою і тимчасове припинення працівником виконання роботи за укладеним трудовим договором у зв'язку із збройною агресією проти України, що виключає можливість обох сторін трудових відносин виконувати обов'язки, передбачені трудовим договором. Однак зазначені положення діють виключно в умовах ВС, та не можуть бути застосовані до тимчасово окупованих територій (далі – ТОТ), окупація яких почалася до запровадження цього режиму.

Таким чином можна констатувати, що питання щодо законодавчого врегулювання припинення повноважень (призупинення, звільнення з посади) д/с ДО, посадових осіб місцевого самоврядування (далі – МС), голів РДА, їх перших заступників та заступників, які працювали на території АРК та міста Севастополя станом на день початку тимчасової окупації відповідних територій РФ не врегульовано в чинному законодавстві, як в період ВС, так і в умовах функціонування в звичайному режимі. Невирішеність відповідного питання і зараз – через 11 років від початку тимчасової окупації відповідних територій актуалізує пошук можливих варіантів способів відновлення державного управління на ТОТ АРК та м.Севастополя.

Законодавцем була закладена спроба врегулювати це питання. Так, прикінцевими та перехідними положеннями ЗУ від 23.08.2023 № 3334-IX [9] Уряду України доручено, серед іншого підготувати та подати на розгляд ВРУ законопроєкт про особливості відновлення публічної влади в АРК та м. Севастополі, а також реорганізувати та утворити РДА АРК з урахуванням Постанови ВРУ «Про утворення та ліквідацію районів» [10]. Урядом України внесено до ВРУ в якості законодавчої ініціативи законопроєкт від 04.03.2024 № 11064 «Про внесення змін до ЗУ «Про правовий режим ВС» щодо особливостей відновлення публічної влади в АРК та місті Севастополі» [11] (далі – законопроєкт), який пропонує алгоритм відновлення влади на відповідних територіях. В загальних рисах шлях відновлення влади на території АРК та м.Севастополя відповідно до законопроєкту виглядає наступним чином:

в період дії правового режиму ВС: врегулювання правового статусу всіх органів, які діяли до початку тимчасової окупації півострову; утворення та здійснення функцій військових адміністрацій (далі – ВА) в АРК: республіканського, районного та місцевого рівнів; вирішення питання щодо правового статусу працівників ДО, ОМС (припинення трудових відносин; компенсації тощо), голів МДА, посадових осіб МС і т.д.

після завершення дії правового режиму ВС в Україні – утворення військово-цивільних адміністрацій (на базі утворених ВА), а згодом і відновлення діяльності державних адміністрацій з визначеними КУ та ЗУ повноваженнями.

Стосовно виборів на всій території України, проведення яких заборонено під час дії в Україні ВС (стаття 19 ЗУ «Про правовий режим ВС»), то цим ЗУ визначено, що ВРУ не пізніше ніж у дев'яностоденний строк з дня припинення чи скасування ВС приймає рішення про призначення виборів депутатів ВР АРК, місцевих виборів (якщо такі чергові або позачергові вибори мали бути проведені в період, на який було введено ВС).

В Стратегії деокупації та реінтеграції ТОТ АРК та міста Севастополя (далі – Стратегія) [12] також зафіксовано відповідне зобов'язання України, зокрема визначено, що «Україна забезпечить проведення виборів на території АРК та м. Севастополя відповідно до стандартів Організації з безпеки і співробітництва в Європі та законодавства України після звільнення та повного відновлення конституційного ладу України на ТОТ, повної і остаточної реінтеграції Кримського півострова в політико-правове, культурне та інформаційне поле України».

Тобто відповідно до загального порядку – після відміни чи скасування ВС виборчий процес в Україні має бути відновлено. Разом з тим, слід зазначити, що наразі невідомо, яка буде фактична

ситуація на ТОТ АРК та м.Севастополь при скасуванні ВС в Україні (чи будуть залишатися ці території тимчасово окупованими чи будуть деокупованими). Якщо відповідні території будуть деокуповані – то застосовуватиметься загальний порядок, визначений ЗУ, або буде встановлено окремий порядок для таких територій; якщо відповідні території залишаться і надалі тимчасово окупованими, це унеможливить проведення виборів на них.

Слід також зазначити, що в Стратегії визначені передумови реінтеграції ТОТ, зокрема підвищення ефективності державного управління, а також визначення правових засад перехідного правосуддя. 09.08.2021 в ВРУ було зареєстровано законопроект № 5844 «Про засади державної політики перехідного періоду» [13], до якого було внесено два альтернативних законопроекти: від 31.08.2021 № 5844-1 та від 31.08.2021 № 5844-2. Метою відповідних проектів законів є належне законодавче врегулювання державної політики перехідного періоду – комплексу заходів із протидії збройній агресії РФ проти України, зокрема, щодо відновлення діяльності органів державної влади та ОМС на ТОТ. Серед іншого, основним та альтернативними до нього законопроектами пропонується запровадити елементи перехідної юстиції, зокрема обмеження щодо обрання та призначення на посади громадян України, які були долучені до діяльності окупаційних сил та окупаційних адміністрацій РФ; створити передумови формування кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях (в 2022 році основний законопроект було відкликано, альтернативні – зняті з розгляду).

Стосовно формування кадрового резерву, слід зазначити, що відповідна робота державою вже проводиться. Так, згідно з постановою КМУ від 23.05.2023 № 524 [14] запроваджено створення резерву працівників ДО для роботи на деокупованих територіях України та затверджено Порядок реалізації відповідного експериментального проекту. Метою створення резерву є забезпечення районних, обласних ВА, ВА населених пунктів, інших ДО, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях.

Підсумовуючи викладене зазначимо, що відновлення влади на територіях, які набули статусу тимчасово окупованих вже понад десять років назад, потребує особливого комплексного підходу, який включатиме закладення правових підвалин для початку відповідного відновлення в період дії в Україні правового режиму воєнного стану, перехідний період до мирного часу та мирний час (функціонування в звичайному режимі).

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Про дострокове припинення повноважень Верховної Ради Автономної Республіки Крим: Постанова Верховної Ради України від 15.03.2014 № 891-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/891-18#Text.

3. Про Заяву Верховної Ради України «Про відсіч збройній агресії Російської Федерації та подолання її наслідків»: Постанова Верховної Ради України від 21.04.2015 № 337-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/337-19#Text.

4. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України»: Закон України від 15 квітня 2014 року № 1207-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 26, ст.892. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text.

5. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022/ed20220224#Text.

6. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text.

7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text.

8. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text.

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою Автономної Республіки Крим: Закон України від 23.08.2023

№ 3334-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 90, ст.352. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3334-20#Text.

10. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 33, ст.235. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text.

11. Про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо особливостей відновлення публічної влади в Автономній Республіці Крим та місті Севастополі: проєкт Закону від 04.03.2024 № 11064. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43802.

12. Стратегія деокупації та реінтеграції ТОТ АР Крим та міста Севастополя, затверджена Указом Президента України від 24.03.2021 № 117/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117/2021#n11.

13. Про засади державної політики перехідного періоду: проект Закону України від 09.08.2021 № 5844. URL https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/27539.

14. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: постанова КМУ від 23 травня 2023 р. № 524. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text.

УДК 338.24

Лариса УКРАЇНСЬКА,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця
Надія ШИФРІНА,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

Larisa UKRAINSKA,
Doctor of Sciences in Economics, professor of Public Administration, Public Administration and Economic Policy Department Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
https://orcid.org/0000-0002-2500-0395
Nadija SHYFRINA,
PhD (Economics), Associate professor of Public Administration, Public Administration and Economic Policy Department Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
https://orcid.org/0000-0002-5079-5660

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ З ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Державне антикризове управління - це багатофакторна система управління, що характеризується своїм особливим набором механізмів, інструментів та стилем керуючої дії, яка включає аналіз стану кризового середовища на всіх рівнях економіки; дослідження причин виникнення кризової ситуації; розробку планів нейтралізації негативних кризових проявів; вибір кращих напрямів внутрішньої та зовнішньої політики, належне її ресурсне забезпечення.

Стратегічне завдання такого управління - переведення суспільства з нестійкого кризово-непередбачуваного стану в режим стратегічно сталого розвитку.

Антикризова стратегія – це набір конкретних дій та планів, розроблених для управління кризовими ситуаціями. У публічному управлінні антикризова стратегія повинна включати наступне:

Аналіз ситуації: Оцінка поточного стану, виявлення проблем та загроз.

Планування: Розробка плану дій, який може включати фінансові заходи, зміну організаційної структури, покращення комунікації та взаємодії з громадськістю.

Реалізація заходів: Впровадження запланованих дій, а саме скорочення витрат, оптимізація ресурсів, зміна методів роботи.

Моніторинг та оцінка: Постійний контроль за виконанням стратегії та оцінка її ефективності, що дозволяє вносити корективи за необхідності.

PUBLIC ADMINISTRATION: STRATEGIC TASKS IN OVERCOMING CRISIS PHENOMENA

National anti-crisis management is a multi-factor management system, which is characterized by its own special set of mechanisms, tools and style of action. The strategic goal of such management is also clear - the transfer of marriage from an unstable crisis-untransferred state to a regime of strategic development. The sooner the government has insecurity and the anti-crisis mechanisms are turned on, the greater the opportunities for prosperity, business and communities to prepare before the crisis and certainly quickly restore all life important institutions of normal life. The state's anti-crisis strategy may include diagnosis of a crisis situation on the basis of an unforeseen analysis of the causes of stagnation and economic-economic decline, determined by the type of possible crisis, and the problems associated with it.

Keywords: public administration, anti-crisis management, anti-crisis strategy.

Ці складові допомагають ефективно реагувати на кризи, що виникають, і мінімізувати їх негативні наслідки для суспільства і економіки.

Діагностика кризової ситуації проводиться на основі неупередженого аналізу причин стагнації та виробничо-економічного спаду, визначення типу можливої кризи, її джерел та виниклих з нею проблем та протиріч. Реконструкція подій та формування інформаційно-управлінської моделі застійної або кризової ситуації, що склалася, повинна враховувати оцінку соціальної небезпеки кризи, виявлення зон підвищеного ризику, встановлення точок біфуркації та областей інформаційної невизначеності, замір ступеня впливу на кризу різних внутрішніх соціальних підсистем та зовнішніх факторів.

Обов'язковим елементом антикризової стратегії є постановка цілей та управлінських завдань стратегічного та тактичного характеру, розрахованих на вирішення не тільки конкретних на даний момент кризових проявів, а й на майбутній посткризовий розвиток.

Невід'ємною складовою антикризової стратегії є формування правової бази відповідних дій, формулювання та юридичне закріплення антикризових заходів у системі єдиної державної антикризової стратегії. Таку стратегію доцільно розробляти, як припускають вчені, у координатній системі п'яти «І»: інститути, інвестиції, інфраструктурна політика, інноватика, інтелект [1, с. 9].

Поряд із визначенням пріоритетів державної підтримки, орієнтованої на заздалегідь запрограмований результат, необхідно активізувати систему руйнування перешкод бюрократичного та корупційного опору. Для контролю руху коштів, особливо бюджетних, антикризова стратегія передбачає розробку і здійснення комплексу заходів, націлених на: оздоровлення фінансової і банківської систем; запобігання кризі міжбюджетних відносин та стримування можливої тенденції збільшення кількості суб'єктів – фінансових банкрутів; припинення діяльності структур, які займаються сумнівною фінансово-економічною діяльністю та обслуговуванням тіньового сектора економіки; деофшоризацію підприємницької діяльності – доходи компаній, які зареєстровані в зонах офшорної юрисдикції та належать українському власнику, повинні оподатковуватись за українськими законами; заборона компаніям, зареєстрованим в іноземній юрисдикції, користуватися державною підтримкою та держгарантіями.

Невід'ємною складовою формування і реалізації антикризової стратегії є модернізація механізму управління, яка має бути заснованою на принципах професіоналізму, державно-приватного партнерства, комплексності антикризових дій, оптимізації державного контролю, впровадження новітніх ІТ-технологій, підвищення персональної відповідальності керівників [2, с. 231].

Ефективність публічного адміністрування певною мірою залежить від налагодженого зворотного зв'язку з суспільством, тому вжиті антикризові заходи необхідно забезпечити PR-супроводом, для побудови комунікацій з інститутами громадянського суспільства та ЗМІ, вивчення реакції суспільства на дії влади та посадових осіб; формування сприятливого іміджу публічних інститутів, створення доброзичливих відносин та взаєморозуміння між суб'єктами антикризових управлінських відносин. Не менш важливим є моніторинг зон кризової небезпеки, тобто. безперервний контроль стану керованого об'єкта та довкілля, що забезпечує своєчасність отримання необхідної інформації та прийняття на її базі адекватних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). Публічне управління: теорія та практика. Спец. вип. 2017. С. 6–13.

2. Сидорчук О. Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 492 с.

УДК 35:004.8

Олексій УСТІНОВ,
аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksii USTINOV,
postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-9030-3088

*Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ 2030

PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION OF THE UKRAINIAN GLOBAL INNOVATION STRATEGY WINWIN 2030

Building of the national science and technology driven economy and innovation ecosystem has long been a conscious orientation for managers, researchers, and society as a whole. The dominance of raw resource and low-tech forms of economic activity in the national product creates a whole range of risks for competitiveness, national security, structure of human capital, sovereignty of the state. The Ukrainian Global Innovation Strategy WinWin 2030 recently enacted by the Cabinet of Ministers of Ukraine, is a relevant and long-anticipated document, that needs assessment and identification of the areas for improvement, for the delivery of an effective operational plan and attainment of the Strategy goals.

Keywords: innovation, disruptive technologies, digital transformation, govtech, adaptive decision making, technology foresight.

Розбудова національної наукоємної економіки та екосистеми інновацій вже тривалий час є усвідомленим орієнтиром для управлінців, дослідників та суспільства в цілому. Домінування сировинних та низькотехнологічних форм діяльності в структурі ВВП створює цілий спектр ризиків для конкурентноспроможності, національної безпеки, структури людського капіталу, суверенітету держави. Дослідження колишнього голови Європейського Центробанку та прем'єр-міністра Італії Маріо Драги «Майбутнє європейської конкурентоспроможності» яку він представив 2024 року сформулювало імператив інноваційного високотехнологічного шляху розвитку, якщо ЄС бажає залишатися спільнотою сильних і успішних країн, що конкурує на рівних з Китаєм та США.[1] Щодо України, статистичні дані довоєнної доби демонстрували невпинне зменшення частки наукоємної та високотехнологічних продуктів та сервісів, що призвело до зменшення позицій країни в основних світових індексах інновацій та технологічного розвитку.[2|. Війна висвітлила в новому світлі кроки та заходи які повинні бути реалізовані задля невідкладного переформатування економіки в інноваційний тип. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України 2030 (далі – Стратегія), що була прийнята Кабінетом міністрів України є важливим і нагальним документом, який потребує аналізу та визначення аспектів які необхідно допрацювати для розробки ефективного операційного плану та досягнення цілей.

За результатами аналізу Стратегії можливо сформулювати наступні ключові спостереження та пропозиції для допрацювання:

Відсутність сценаріїв. Стратегічні документи на сучасному етапі політичних, технологічних та соціоекономічних змін повинні мати від самого початку вбудовану адаптивну природу. Це означає внутрішню гнучкість та передбачення декількох різних сценаріїв розвитку подій. Дослідники вже давно відзначають що існує необхідність визнати «невизначеність» щодо того який саме сценарій майбутнього буде реалізовуватись, як нову норму, нову константу при розробці планів, стратегій, середньо та довгострокових програм розвитку.[3] Наявність в самій Стратегії декількох

альтернативних сценаріїв чи їх комбінацій (Сценарій 1, Сценарій 2, Сценарій 3 тощо) закладає іншу парадигму публічного управління що базується на прийнятті фактору невизначеності, замість намагання спрогнозувати якийсь один набір пріоритетів чи трендів які будуть домінувати. В свою чергу інноваційні інформаційно-комунікаційні технології, такі як великі дані, обчислювальні можливості, інтернет речей та інтернет тіл, машинне навчання та генеративний штучний інтелект дозволять управлінцям структурувати та впорядковувати хаос, використовувати дані інструменти для коригування курсу стратегій, зміни пріоритетів, відстеження критичних параметрів, обробки даних від усіх стейкхолдерів та акторів.

Відсутність розмежування в Стратегії дій та цілей які будуть здійснюватись до моменту завершення/призупинення активних військових дій і після нього. Активна кінетична фаза війни означає не тільки концентрацію, виробництво та витрати величезної кількості ресурсів для ведення бойових дій, але також особливий правовий /воєнний стан. Наслідком цього є майже відсутня інвестиційна активність іноземного капіталу, обмеження на експорт певних видів продукції з України, загальний низький рівень безпеки для громадян та будь-яких фізичних об`єктів (інфраструктура, виробничі потужності, офісні приміщення). В таких умовах потрібна пріоритезація тих напрямків інноваційного розвитку які є частиною науково-виробничих ланцюгів товарів та послуг оборонного призначення. На фоні нестачі коштів на потреби фронту [4, 5], саме Стратегія повинна чітко вказати інноваційна діяльність яких сфер та напрямків буде призупинена або знаходитись в режимі мінімальної підтримки до моменту скасування особливого правового стану. Тривожним індикатором можуть слугувати результати Українського науково-технічного форсайту проведеного Інститутом досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г. М. Доброва на замовлення Національної академії наук [6], згідно якого станом на кінець 2024 року оборонно-промисловий комплекс України залишається задіяним лише на третину, а рівень реалізації науково-технологічного потенціалу, як свідчить наше дослідження, коливається в середньому на рівні 25-50%. При цьому більшість опитаних вчених вважає, що держава ще не сформувала адекватну нинішній ситуації науково-технологічну політику. Це означає що присутні ознаки того що наявні бюджетні та управлінські ресурси не приведені у відповідність до потрібних пріоритетів. Автор вважає що дана Стратегія мала б містити 2 плани дій або 2 набори стратегічних цілей – один набір працює в період активних військової фази, інший вступає після її припинення та відповідної політичної фіксації.

Вузьке спрямування інновацій в сфері урядування. СЦ 12 є єдиною з цілей що присвячена напрямку govtech, інноваціям в сфері публічного управління. Але при цьому акцент робиться виключно на покращенні публічних сервісів для громадян («підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян») та управлінні міськими ресурсами, муніципальною інфраструктурою. Натомість вже є суспільний запит на цифрові інновації які покращують процеси розробки та прийняття рішень в органах публічної влади. Серед найбільш пріоритетних можна згадати судову гілку влади. Дослідження останніх років демонструють стабільно найнижчий рівень довіри суспільства та найбільше критики до роботи правоохоронної та судової системи. [7]. Без оздоровлення роботи правових інститутів не відбудеться реалізація наскрізної компоненти Стратегії – залучення іноземного капіталу. Інвестор прийде тільки туди де буде бачити свої права та інвестиції захищеними, норми права працюючими, правила гри чесними. Іншим сектором де також висока потреба у впровадженні інноваційних цифрових інструментів є законотворча діяльність, рівень недовіри та критики до якої перебуває поруч з судовою гілкою влади.

Надмірне покладання надій на можливості ЄС та іноземний капітал. Стратегія містить окремий розділ Європейська інтеграція в сфері інноваційної діяльності і покладає значні сподівання на грантові інструменти та рамкові програми ЄС. Окремий наскрізний акцент на можливість залучення іноземного капіталу, доступу до фондових ринків, співпраці з провідним світовими компаніями різних галузей. Разом з тим події перших місяців 2025 року демонструють наскільки нестабільною та невизначеною є сучасна політико-економічна ситуація нової гібридної реальності «війна-мир». За словами заступник директора з наукової роботи Інституту економіки та прогнозування НАН України академіка НАН України Андрій Гриценко *«В умовах посилення невизначеності, національне укорінення розвитку економіки є імперативною вимогою. Зміст національного укорінення економічного розвитку полягає у формуванні національного господарського комплексу, який, спираючись на національні сировинні, науково-технічні та трудові ресурси, здатний вибудовувати мережу ланцюгів доданої вартості та створювати кінцеву продукцію для задоволення внутрішніх*

потреб населення і зростання його добробуту та збільшення експорту.» [8]. В умовах тарифних війн та протекціоністських заходів США, держави ЄС та інших континентів будуть змушені докладати зусиль для підтримки та захисту в першу чергу власних економік, інноваційних екосистем та наукових інституцій. Саме тому здорова доза автаркії та покладання саме на власні ресурси та внутрішній ринок можуть стати головними компонентами успіху української економічної моделі воєнного часу та етапу відновлення.

Список використаних джерел

1. Доповідь Маріо Драги «Майбутнє європейської конкурентоспроможності» - URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en

2. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу у промисловості України – URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiky-ta

3. Technological Change and the Challenges for 21st Century Governance, Steven W. Popper – URL: https://www.aaas.org/sites/default/files/ch8.pdf

4. У ЗСУ є нестача боєприпасів – формування бригад на паузі – URL: https://armiya.novyny.live/u-zsu-ie-nestacha-boiepripasiv-formuvannia-brigad-na-pauzi-232999.html

5. 10 запитань до Умєрова – URL: https://blogs.pravda.com.ua/authors/kalenuik/67ff7b55c57c3/

6. Український науково-технічний форсайт 2024 - https://www.foresight.in.ua/

7. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2023 роках (КМІС) - URL:https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1335&page=1

8. Засідання Президії НАН України 19 березня 2025 року – URL:https://nas.gov.ua/news/zasidannya-prezidi-nan-ukrani-19-bereznya-2025-roku

УДК 351.86:342.553(477.72)»364»(043.2)

Анна ФАРАНЮК,
студентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anna FARANIUK,
student of the Department of Regional Policy, Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0002-9086-4138

Науковий керівник: ***Аліна КУЗЬМИЧ,*** *доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

УПРАВЛІННЯ НА ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

PUBLIC ADMINISTRATION IN FRONTLINE AREAS UNDER WARTIME CONDITIONS: CHALLENGES AND ADAPTIVE PRACTICES

The paper analyzes the features of public governance in Ukraine's frontline territories during wartime. The study focuses on the need for rapid decision-making, ensuring civilian safety, and adapting administrative structures to constant threats. The case of the Kherson Regional Military Administration is examined as an example of effective crisis management. The research findings may serve as a foundation for developing a flexible governance model capable of operating under heightened risks and conflict conditions.

Keywords: Local self-government, managerial decisions, public administration, trust, institutions.

Після початку повномасштабної російської агресії проти України модель державного управління неабияк змінилася, особливо на прифронтових територіях [1]. Управлінські рішення в таких умовах потребують надзвичайної гнучкості, швидкості, координації з військовими структурами та високого рівня довіри громадян. Тож актуальність обраної теми зумовлена потребою проаналізувати сучасний досвід для його подальшого використання під час воєнного стану, а також для розробки методології та алгоритму дій під час повномасштабної війни.

Місцеве самоврядування грає ключову роль у збереженні життів своїх громадян, а також у формуванні довіри цивільного населення до влади. Так як війна впливає зокрема і на психологічний стан людей, державним управлінцям стає складніше комунікувати з місцевим населенням через їхній страх, спричинений військовими діями та в результаті – можливу недовіру. Зокрема, на створення діалогу та передачу достовірної інформації впливають й постійні обстріли прифронтових громад, які здійснює країна-агресор. Дієвим методом, що допоможе зберегти довіру мешканців до місцевої влади є постійний зв'язок державних управлінців з жителями громад. Особливо важливо говорити місцевим жителям про вже проведену роботу та конкретні результати. В умовах війни популізм з пустими обіцянками не може бути сприйнятий громадянами, адже від конкретних дій та результатів може залежати людське життя.

Саме тому в умовах активних бойових дій надзвичайно важливо, аби управлінські рішення приймалися оперативно та відповідали реальним загрозам і потребам населення. Єдина можливість якнайшвидше реагувати на ті чи інші запити – завжди залишатися в контексті подій у своїй громаді. Це передбачає постійну комунікацію з місцевим населенням, моніторинг гуманітарної ситуації, координацію з волонтерськими ініціативами та силовими структурами. Ефективне управління в таких умовах вимагає не лише формального виконання обов'язків, а й високого рівня залученості, гнучкості та здатності імпровізувати в залежності від поточних подій. Однією з форм такої імпровізованої, але організованої реакції стало створення гуманітарних штабів на Київщині, до

роботи яких активно залучалися представники органів місцевого самоврядування. Наприклад, у місті Бровари органами місцевого самоврядування через кілька днів після початку повномасштабного вторгнення було створено кілька локальних гуманітарних штабів, які координували доставку допомоги, розподіл ресурсів та забезпечення тимчасового житла для жителів громади. Працівники місцевого самоврядування, маючи тісний зв'язок із громадою, стали ключовими фігурами у формуванні логістики та комунікації з мешканцями і, в умовах нестачі волонтерів, підкоригували свою діяльність, змінивши кабінети на пункти допомоги місцевим жителям. Такий досвід доводить, що оперативність і адаптивність управлінських структур у поєднанні з локальним знанням потреб значно підвищують стійкість громад у кризових умовах.

Ще одним викликом для органів місцевого самоврядування на прифронтових територіях є нестача кваліфікованих кадрів. Це пов'язано не лише з активними бойовими діями поблизу громад та щоденними обстрілами, які змушують частину працівників евакуюватися, а й із високим рівнем психологічного навантаження, яке унеможливлює довготривале перебування фахівців у зоні постійного ризику. Проте для того, аби забезпечити безперервність управлінських процесів, важливим фактором є компетентність персоналу, що неможлива без мобільності та залучення нових кадрів. Це є ще одним надважливим пунктом для управління на прифронтових територіях – збереження та залучення нових співробітників для роботи на місцях.

Наразі окремі громади впроваджують практики дистанційного управління, тимчасового делегування повноважень або залучення фахівців з інших регіонів, що демонструє гнучкість в системі публічного управління [2]. Проте відсутність системної державної політики з управління людськими ресурсами в умовах війни створює додаткові ризики для стабільності у роботі місцевої влади.

Отже, сучасні адаптаційні практики управління в умовах війни мають стати базою для формування нової моделі публічного управління, здатної діяти в умовах невизначеності. Такий досвід потребує подальшого наукового осмислення, систематизації та інтеграції у державну політику з урахуванням децентралізаційної реформи та потреб територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 «Про введення воєнного стану в Україні». URL : https://www.president.gov.ua/documents/642022- 41397.

2. Центр політико-правових реформ. (2023). *Організація публічної влади в умовах воєнного стану: аналітичний звіт*. Київ. URL: http://www.ucipr.org.ua/images/files/1963/66fd5d961e06d3.75414303_file.pdf (дата звернення: 17.04.2025).

УДК 336.1:351:004.77

Данило ФУНДОВНИЙ,
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

Danylo FUNDOVNYI,
graduate student of the graduate student of the Department of Management and Administration of the Chernihiv Polytechnic National University
https://orcid.org/0009-0003-8130-8815

Науковий керівник: ***Марина ДІТКОВСЬКА,*** *кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПАРЛАМЕНТСЬКОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Прогресивні світові практики парламентської діяльності засвідчують, що побудова сучасної демократичної держави є неможливою без дієвого парламентського контролю за публічними фінансами. Окрім того, сучасні умови воєнного стану, спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України, породжують низку викликів у розвитку всіх сфер діяльності нашої держави. І за таких умов контрольна функція парламенту у сфері публічних фінансів набуває неабиякої актуальності в контексті забезпечення національної безпеки та функціонування української економіки загалом.

Як відомо, парламентський фінансовий контроль (парламентський контроль у сфері публічних фінансів) є видом державного/публічного фінансового контролю, що забезпечує реалізацію незалежного державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) у сфері публічних фінансів за допомогою, спеціально створеного парламентом країни незалежного контролюючого органу (Рахункова палата), який функціонує на засадах законності, незалежності, об'єктивності, безсторонності, гласності та неупередженості [1]. Тобто в Україні саме Рахункова палата здійснює контроль від імені Верховної Ради України за надходженням коштів до Державного бюджету України та їх використанням відповідно до Конституції України та Закону України «Про Рахункову палату» [2].

CURRENT PROBLEMS OF PARLIAMENTARY CONTROL IN THE SPHERE OF PUBLIC FINANCES IN THE CONDITIONS OF MARTYR STATE IN UKRAINE

The article substantiates that the modern system of parliamentary control over public finances in Ukraine under martial law operates in a very complex and dynamic environment, characterized by an increased need for effectiveness, efficiency, transparency and adaptability. It is emphasized that a public opinion poll in Ukraine conducted by the SIGMA Program in 2023 showed a low level of perception of the Accounting Chamber as an independent body. On this basis, in order to minimize the risks of such activities, it is recommended to expand the partnership and improve the interaction of the Accounting Chamber as the supreme audit institution (SAI) in the country with the Verkhovna Rada of Ukraine (and its committees), introducing effective cooperation mechanisms that should also include strengthening cooperation with the scientific community, domestic and international experts, partner organizations and foreign SAI.

Keywords: martial law, public finances, parliamentary control, supreme audit institution.

Згідно зі «Стратегією розвитку Рахункової палати на 2019–2024 роки» дана інституція сприяє впровадженню належного державного управління в Україні як основи сталого розвитку країни та забезпечення гідного життя громадян шляхом проведення незалежного зовнішнього аудиту публічних коштів та державного майна і надання за його результатами практичних рекомендацій

для прийняття ефективних управлінських рішень [3]. Проте, протягом останніх років Рахункова палата функціонує в умовах безпрецедентних суспільних викликів, зумовлених повномасштабною збройною агресією російської федерації на територію України, необхідністю підтримання за таких умов макроекономічної стабільності та забезпечення фінансової стійкості національної економіки.

Разом із цим, незважаючи на виклики воєнного стану, євроінтеграція залишається стратегічним курсом розвитку держави. Така ситуація передбачає гармонізацію національного законодавства з правом ЄС, реформування системи державного управління, підвищення її прозорості та підзвітності (у тому числі й у сфері незалежного контролю за публічними фінансами). Також унаслідок законодавчих змін (насамперед, прийняття Закону України від 30 жовтня 2024 року № 4042-IX «Про внесення змін до Закону України «Про Рахункову палату» та деяких інших законодавчих актів України» та ін.), які розширили повноваження Рахункової палати відповідно до кращих міжнародних практик, перед інституцією постають нові завдання щодо посилення контролю за управлінням публічними коштами та майном.

Важливо відзначити, що опитування громадської думки в Україні, проведене Програмою SIGMA у 2023 році, засвідчило низький рівень сприйняття Рахункової палати як незалежного органу. Зокрема, у звітах Європейської Комісії щодо заявки України на членство в ЄС (2023) та прогресу в межах Пакета розширення ЄС (2023–2024), а також Моніторинговому звіті Програми SIGMA (2023), були зазначені такі вразливості статусу Рахункової палати, зокрема: слабкі гарантії незалежності, обмежені повноваження щодо аудиту місцевих бюджетів і державних підприємств, аудиту консолідованої фінансової звітності, дублювання функцій із Державною аудиторською службою та недостатня взаємодія з Верховною Радою [3].

Зокрема, має місце й недостатня відповідність вимогам IFPP щодо фінансової та інституційної незалежності вищих органів аудиту, адже планування, виділення та здійснення видатків на функціонування Рахункової палати залежить від рішень Міністерства фінансів та Комітету Верховної Ради з питань бюджету. Недостатній захист незалежності Рахункової палати профільним комітетом Верховної Ради може ускладнити захист фінансових та інституційних інтересів Рахункової палати. Своєю чергою недостатнє або нерегулярне бюджетне фінансування, включно із затримками чи скороченням коштів, може стати суттєвою перепоною для якісного планування та аудиторської діяльності. Це може позначитися на виконанні основних завдань Рахункової палати та погіршити репутацію інституції загалом.

З огляду на це, багато експертів звертають увагу на те, що політичний тиск та спроби обмеження незалежності Рахункової палати можуть реалізовуватися через бюджетні механізми або зміни до законодавства, а також політично мотивовані звільнення / призначення членів Рахункової палати [3].

Отже, сучасна система парламентського контролю у сфері публічних фінансів в Україні в умовах воєнного стану працює в дуже складному та динамічному середовищі, що характеризується підвищеною потребою в результативності, ефективності, прозорості та адаптивності. Відповідно для мінімізації ризиків необхідно, насамперед, розширити партнерство та вдосконалити взаємодію Рахункової палати як вищого органу аудиту (ВОА) в країні з Верховною Радою України (та її комітетами), запровадивши ефективні механізми співпраці, що мають передбачати також зміцнення співпраці з науковою спільнотою, вітчизняними та міжнародними експертами, партнерськими організаціями та зарубіжними ВОА. При цьому «у фокусі уваги» завжди потрібно тримати той факт, що саме діджиталізація системи управління публічними фінансами дає численні можливості/переваги, що можуть істотно вплинути як на сучасний, так і повоєнний соціально-економічний розвиток країни.

Список використаних джерел

1. Музика-Стефанчук О.А., Якимчук Н.Я. Сучасне фінансове право. Право публічних фінансів: підручник. Київ: АртЕк, 2024. 656 с.

2. Про Рахункову палату: Закон України від 02.07.2015 р. No 576-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text.

3. Стратегія розвитку Рахункової палати на 2025-2029 роки. Затверджено Рішенням Рахункової палати 19 березня 2025 року № 6-4. URL: https://rp.gov.ua/Strategy/Strategy_2025-2029/?id=2453

УДК 159.9:316.6+159.944

Вікторія ХРОМЕЦЬ,
кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри психології Української євангельської теологічної семінарії

Viktoriia KHROMETS,
PhD in Public Administration, Senior Lecturer at the Department of Psychology, Ukrainian Evangelical Theological Seminary
https://orcid.org/: 0000-0002-3883-5666

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОСОБИСТІСНОЇ САМОПІДТРИМКИ ТА КОМУНІКАЦІЇ В ЧАСИ ХАОСУ І КРИЗИ

PSYCHOLOGICAL FOUNDATIONS OF PERSONAL SELF-SUPPORT AND COMMUNICATION IN TIMES OF CHAOS AND CRISIS

This paper explores the psychological foundations of personal self-support and effective communication during periods of chaos and crisis. Emphasis is placed on the development of internal resources such as emotional awareness, self-regulation, routine, faith, and selective perception. The role of empathetic communication and quality action as stabilizing factors is analyzed. Special attention is given to the importance of meaningful daily rituals, social support, and the moral responsibility to create good, even in extreme conditions. The study underlines that self-support and conscious interaction help preserve mental stability and human dignity in unstable environments.

Keywords: self-support, communication, crisis, chaos, psychological resilience, emotional regulation, routine, selectivity, faith, social support.

У періоди глибоких соціальних потрясінь, війн, катастроф, особистих втрат та глобальної нестабільності людська психіка опиняється під сильним тиском. Реакції на хаос і кризу можуть бути різними: страх, апатія, агресія, заморожування, відчай або мобілізація. Та попри індивідуальні особливості, кожен потребує внутрішньої опори – ресурсу, який дозволяє вижити, адаптуватися й відновитися. Саме на цьому ґрунтується поняття особистісної самопідтримки.

Що таке самопідтримка і чому вона важлива? Особистісна самопідтримка – це здатність людини усвідомлено дбати про свій психоемоційний стан, відчувати свої потреби, емоції, межі та реагувати на них конструктивно. Вона не означає ізоляцію чи втечу від труднощів. Навпаки – це активна форма турботи про себе, що допомагає витримати стрес і не зламатися [1, с. 58].

У часи кризи надзвичайно важливо не ігнорувати своє внутрішнє «Я». Навіть прості дії – зробити чай, видихнути, поговорити з другом, прибрати в кімнаті – можуть стати першими кроками до стабілізації. Маленькі ритуали формують відчуття контролю над життям, яке в хаосі втрачається.

До психологічних засад самопідтримки належать:

Самоспостереження – вміння ідентифікувати свої емоції, розпізнавати стани;

Прийняття – дозвіл собі бути слабким, втомленим, розгубленим;

Створення безпечного простору – фізичного й емоційного;

Підтримка зв'язку з ресурсами – з людьми, вірою, природою, мистецтвом;

Регулярність дій – стабільний режим, бодай мінімальний, дає відчуття впорядкованості.

Комунікація в умовах кризи набуває особливої ваги. Людина – істота соціальна, і саме через діалог, співпереживання та підтримку ми відновлюємо сили. У той же час криза часто призводить до емоційного закриття, конфліктів або неусвідомленого перенесення стресу на інших.

Психологічно грамотна комунікація ґрунтується на:

Емпатії – здатності чути не лише слова, а й емоції іншого;

Валідації почуттів – «Те, що ти відчуваєш, – важливо»;

Чесності – без зайвого «позитиву», але з повагою до правди;

Уникненні оцінок та порад без запиту – кожна людина має свій ритм проживання болю [2, с. 133].

Також важливо вміти звертатися по допомогу. Це не ознака слабкості, а навпаки – ознака зрілості й сили. Психотерапевти, кризові консультанти, підтримуючі групи можуть стати потужним ресурсом, особливо коли власних сил бракує. Психологічна гігієна – це комплекс звичок, які допомагають не «вигоріти» під час довготривалого стресу:

Обмеження негативного інформаційного поля;

Регулярна фізична активність;

Сон, харчування, вода – банально, але критично важливо;

Мінімальні «якірці спокою»: запах улюбленого чаю, спокійна музика, фото близьких [3, с. 104-105].

Навіть якщо світ навколо горить, людина може тримати в собі «острівець безпеки». Це і є головна мета особистісної самопідтримки: зберегти себе, щоб мати змогу підтримати інших.

Є кілька моментів, які варто пам'ятати в складні часи.

Селективність як захисна здатність свідомості. В умовах надлишку негативу та інформаційного шуму психіка змушена ставати вибірковою. Селективність – це здатність обирати, що варто впускати у свій розум і серце, а що – ні. Йдеться не лише про новини, а й про людей, повідомлення, канали, навіть власні думки. Не все, що сказане чи почуте, заслуговує нашої енергії.

Рутина як рятівна структура в часи невизначеності.

Коли світ здається нестабільним, навіть найпростіші щоденні дії можуть стати якірцями стабільності. Ранковий чай, звичка прибирати, читати 10 хвилин перед сном – це не дрібниці, а ритуали, які підтримують відчуття нормальності та знижують тривогу. Рутина формує відчуття контролю та впорядкованості там, де все інше здається хаотичним [4, с. 56].

Віра як внутрішній компас. У темні часи віра стає тим, що веде. Не обов'язково релігійна – віра в добро, у людей, у сенс, у майбутнє. Віра допомагає зберегти внутрішнє світло, коли зовнішнє гасне. Це наша здатність йти вперед, навіть якщо дорогу не видно. Саме віра дає сили діяти – навіть попри сумніви й втому. Вона підтримує не лише дух, а й конкретні вчинки.

Добро як активна дія. Криза – не час для пасивного спостереження. Це момент, коли кожен може творити добро. Маленьке, буденне, непоказне. Допомогти іншому, підтримати словом, зробити свою роботу чесно й якісно – це вже акт опору хаосу. Добро – це не слабкість. Це вибір діяти світло навіть тоді, коли темно. Якісна дія як форма самопідтримки і опори для інших. У періоди кризи легко знецінити власну справу. Але навіть найпростіша робота, зроблена з душею, створює порядок, структуру і сенс. Якісно зроблена дія – це доказ собі, що я ще маю силу, ще живу, ще творю [5, с. 89].

Робота, що має сенс – чи то викладання, чи волонтерство, чи підтримка близьких – дає людині відчуття вкоріненості, приналежності, впливу.

Кожен з нас – не лише спостерігач, а й творець власного внутрішнього світу. І навіть якщо все довкола руйнується – у нас завжди є вибір: триматися за віру, творити добро, бути уважними одне до одного, робити свою справу добре й з гідністю.

Список використаних джерел

1. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія : підручник / Г. М. Андрєєва. – 2-ге вид., переробл. і допов. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 368 с.

2. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу / Віктор Франкл ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2017. – 200 с.

3. Братусь Б. С. Основи загальної та соціальної психології / Б. С. Братусь. – Київ : Либідь, 2021. – 432 с.

4. Карнегі Д. Як подолати турботи і почати жити / Дейл Карнегі ; пер. з англ. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. – 384 с.

5. Грін С. Розум у часи кризи. Як зберігати ясність думки та душевну рівновагу / Стівен Грін ; пер. з англ. – Львів : Видавництво Старого Лева, 2021. – 256 с.

УДК 001.89:352/354:620.9

Сергій ШОЛОДЬКО,
аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhii SHOLODKO,
postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0008-2178-9297

*Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОПОПИТОМ: ФАКТОР ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF ENERGY DEMAND: THE FACTOR OF ENERGY LOCALIZATION

The globalization challenge identified by the global analytical center «The Millennium Project» – « How can growing energy demands be met safely and efficiently?» is analyzed. In contrast to globalization, which contributes to an increase in energy demand, localization is proposed, which is characterized by a lower need for energy-intensive technologies. A sample of current public requests and trends is taken into account. As a result, agreed directions for applying government efforts in the energy sector were obtained – decentralization, dispersion, alternative, autonomy, which are aptly combined in the process of energy localization. It becomes an effective mechanism for public management of energy demand, positively affecting energy security and strengthening the stability of the energy system.

Keywords: public management, energy demand, localization, public policy.

Походженням глобалізаційних викликів прийнято вважати перетин транснаціональних, міждисциплінарних та кросорганізаційних глобальних інтересів. Жоден уряд чи світова установа не в змозі вирішити їх одноосібно. Рішення лежить в площині взаємодії національних урядів, міжнаціональних організацій, бізнесу, неурядових акторів, наукових кіл та носіїв передових ідей. Об'єднати такий різноманітний масив вкрай складно в межах країни, не кажучи про усю земну кулю. Разом з тим, зконцентруємося на конкретному глобалізаційному виклику і запропонуємо світу власний підхід до його вирішення в межах публічного сектору.

Незалежна некомерційна організація під керівництвом Американської ради для Університету ООН – глобальний аналітичний центр «Проект Тисячоліття» [1] в режимі онлайн веде оновлення переліку глобальних викликів. Наразі даний перелік складається з 15 викликів. Нас цікавить глобальний виклик під номером 13 – «Як безпечно та ефективно задовольнити зростаючий попит в енергії?».

Аналізуючи глобальний виклик 13 приймаємо, що збільшення енергопопиту в майбутньому – це незворотній процес, на цьому наполягає статистика [2]. Отже головне питання про безпечний та ефективний шлях.

Глобалізація замінює людську працю енергоємними технологіями, тим самим збільшуючи рівень безробіття та забруднення, пропагує споживацьку культуру, яка стає все більш міською [3, ст. 13]. В свою чергу урбанізація в індустріальному світі є вкрай ресурсомісткою.

Сфери, де поглиблена глобальна співпраця вкрай необхідна, такі як глобальна охорона здоров'я, енергетика чи інфраструктура, також, ймовірно, спостерігатимуть уповільнення або зворотний прогрес [4]. Наприклад, координація регуляторних зусиль і мобілізація величезних фінансових ресурсів, необхідних для «зеленого» переходу, стануть набагато складнішими. Технологічні інновації, які можуть вплинути на екологізацію економіки, стикаються з більшими перешкодами для поширення через кордони та глобального масштабування.

Корінь рішення вбачаємо у відступі від глобалізації, в противагу якої залучаємо фактор локалізації.

Адже, локалізація [3, ст. 13]:

– більше використовує людську працю та знання з меншою потребою в енергоємних технологіях;

– сприяє більш децентралізованим моделям життя;

– наближає людей до джерел їх основних потреб, тому менше потреби у величезній інфраструктурі;

– децентралізує виробництво та робочі місця, відроджуючи села, селища та менші міста, де енергетичні потреби та споживання нижчі.

Підхід до визначення ефективного механізму публічного управління передбачає врахування вибірки актуальних суспільних запитів [5] та трендів [6] 2025 року, а саме:

зменшення впливу уряду – здатність національних урядів очолити зміни зазнає більшого тиску як згори, так і знизу – багатонаціональні організації все частіше встановлюють правила, тоді як громадяни довіряють і підтримують місцеві та мережеві дії.

1.1) зміцнення внутрішньої економічної стійкості – розвиток більшої самодостатності в ключових стратегічних секторах, серед яких енергетика, все більше ставатиме важливим аспектом стійкості на національному рівні.

– якість повітря – зростання забруднення повітря в багатьох містах вбиває людей і стає помітним каталізатором зміни уявлень і політики в галузі охорони здоров'я, енергетики, транспорту та міського дизайну.

– зберігання енергії – особливо зберігання електроенергії, є частиною, якої не вистачає в головоломці з відновлюваних джерел енергії, якщо її вирішити, це може забезпечити справді розподілену сонячну енергію, а також прискорити електрифікацію транспортної галузі.

3.1) великомасштабні системи зберігання енергії – рішення для зберігання енергії, особливо системи зберігання енергії від акумуляторів (BESS), життєво важливі для інтеграції відновлюваних джерел енергії та підвищення стійкості мережі, штучний інтелект оптимізує ефективність BESS, а блокчейн дозволить торгувати енергією, масштабні проекти, такі як Megapack Tesla потужністю 300 МВт у Техасі, змінять форму зберігання.

Off-Grid – люди, які живуть поза мережею через нерівність чи вибір, можуть посилити суспільний розкол або покращити приватність, здоров'я та добробут, у будь-якому випадку це створить благодатний ґрунт для інновацій.

Тобто отримуємо узгоджені напрями прикладання урядових зусиль в енергетичній сфері – децентралізація, розосередження, альтернатива, автономія. Все це влучно поєднується в процесі енергетичної локалізації.

Фактор енергетичної локалізації в якості механізму публічного управління енергопопитом задовольняє наступні умови: підвищує рівень демократизації енергетичної сфери – громади переймають відповідальність за місцеві енергоактиви; відновлюється екологія завдяки привабливості деурбанізації; просування інноваційних технологій енергозберігання та їх доступність на пряму підвищує можливість забезпечення автономної життєдіяльності.

Таким чином, формула відповіді на глобалізаційний виклик 13 передбачає встановлення ефективного механізму публічного управління енергопопитом – енергетична локалізація, що в свою чергу позитивно відображається на енергетичній безпеці, адже зміцнює стійкість енергосистеми.

Список використаних джерел

1. 15 Global Challenges. The Millennium Project: Global Futures Studies & Research. 2025. URL: https://millennium-project.org/challenges-overview/

2. Energy consumption worldwide from 1990 to 2020, with a forecast until 2050. May 21, 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/268297/world-energy-consumption-outlook/

3. Climate Change or System Change? A Local Futures Action Paper. 16 p. URL: https://www.localfutures.org/wp-content/uploads/Climate-Change-or-System-Change-1.pdf

4. Global Risks 2025: A world of growing divisions. World Economic Forum. Published: 15 January 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/in-full/global-risks-2025-a-world-of-growing-divisions-c943fe3ba0/

5. Future Agenda: The world's leading open foresight program. The World in 2025. URL: https://www.futureagenda.org/the-world-in-2025/

6. Top 15 Global Trends For 2025. By Sarwant Singh. Jan 22, 2025. URL: https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2025/01/22/top-15-global-trends-for-2025/

УДК 35:3.077.1:001.82

Ігор ШПЕКТОРЕНКО,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Ihor SHPEKTORENKO,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government The National Technical University of Ukraine «Dnipro University of Technology»
https://orcid.org/0000-0002-2364-9641

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ GOVERNANCE: АНАЛІЗ ЗМІСТУ З ПОЗИЦІЇ МЕТОДОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні концепції Governance (врядування) – це сукупність теоретичних і практичних підходів до організації публічного управління, що ґрунтуються на принципах прозорості, участі громадян, партнерства між державою і суспільством, діджиталізації, адаптивності, інноваційності, аксіологічного підходу в управлінні та ін. Вони розглядають державу не як єдиного суб'єкта влади, а як учасника багаторівневого, міжсекторального управління разом із громадянським суспільством, бізнесом, громадянами. Ці концепції спрямовані на підвищення ефективності управління, забезпечення участі громадян, бізнесу та інших політичних інститутів та стейкхолдерів у процесі прийняття рішень та реалізації публічних послуг. Governance в сучасному розумінні – це не лише управління зверху вниз (top-down), а комплексна система взаємодії держави, громадянського суспільства, бізнесу, локальних громад, міжнародних та політичних інституцій.

Governance можна розглядати через призму певних **форм** (механізмів, технологій) **взаємодії держави і суспільства**, які: виявляються в управлінській діяльності, пов'язані з інструментами публічного управління та інструментами інститутів громадянського суспільства, в теорії та на практиці формують широкий спектр змісту сучасних концепцій Governance.

Методологічна основа аналізу

Ми пропонуємо розглядати сучасні концепції Governance як **системи**, що складаються із базових **«цеглинок» – інструментів публічного управління**: п**ринципи** (демократизм, підзвітність, участь тощо); ф**ункції** (планування, контроль, комунікація та ін.); м**етоди** (політичні, економічні, морально-етичні, соціально-психологічні, організаційні, адміністративно-розпорядчі, виховні, стимулювання); п**ідходи** (гуманістичний, синергетичний, клієнт-орієнтований тощо); т**ехнології** (електронне врядування, партисипативне управління, адаптивне управління, управління за цілями тощо); к**онцепції** (Новий публічний менеджмент, Держава добробуту, Електронна держава, Мінімальна держава та ін.); с**тиль/форма управлінської діяльності** [1-2]. Ми доводимо ідею про те, що ці інструменти формують зміст сучасних форм взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства, дотичних до концепцій Governance [3-9], і можуть бути використані для **їх ідентифікації, порівняння, аналізу та навчання**.

MODERN CONCEPTS OF GOVERNANCE: CONTENT ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC ADMINISTRATION METHODOLOGY

In this publication, based on the use of modern and popular forms of interaction between the State and society, which can be considered instrumental components of the Governance concept, an attempt is made to prove that their substantive, processual, role-based essence correlates with the key elements of the public administration methodology – principles, functions, methods, forms, approaches, technologies, theories and concepts, and the structure of management activities. It is concluded that all the analyzed concepts of Governance are built on a single methodological basis, which correlates with the methodology of public administration.

Keywords: methodology of public administration; Governance; principles of management; management functions; management methods; forms (mechanisms, technologies) of management activities, approaches to management, concepts and structure of management activities.

Систематизація деяких сучасних форм взаємодії держави і суспільства, дотичних до концепцій Governance

№	**Назва форми взаємодії держави і суспільства**	**Сутність, риси**	**Основні релевантні інструменти публічного управління**
1.	**Партисипативне врядування (**Participatory Governance)	**Залучення громадян до прийняття рішень, демократизація управління через постійний діало**	**Принципи участі, підзвітності, партисипативності; партисипативне управління; зворотний зв'язок**
2.	**Копродукція** (Co-production)	**Спільне створення публічних послуг державою та громадянами**, акцент **на спільному виконанні, а не лише розробці рішень**	**Принципи спільного управління, участі, відповідальності; технології залучення; клієнт-орієнтованість**
3.	**Ко-дизайн (**Co-design	**Спільне проєктування інновацій у публічному секторі**, акцент **на ранніх етапах – визначення проблем разом з громадянами; емпатія**	**Планування, прогнозування, форсайт**, функції цілепокладання; **проєктний підхід**
4.	**Електронне врядування (E-**governance / Digital Governance)	**Застосування цифрових інструментів у публічному управлінні, спрощення доступу до послуг; цифрова трансформація; цифрові сервіси, автоматизація,** big data	**Принципи релевантності**, діджитал-методи, інформаційно-інноваційний підхід
5.	**Адаптивне врядування (**Adaptive Governance)	**Гнучке реагування на зміни, кризові ситуації, невизначеність, здатність до навчання, мобільність персоналу, ризик-менеджмент, антикризовий менеджмент Форсайт**, сценарне планування, антикризове реагування	**Технології адаптивного управління, планування (прогнозування, стратегічний підхід, форсайт), сценарне планування, антикризове реагування**
6.	**Інклюзивне врядування / Соціально справедливе врядування**	**Забезпечення рівного доступу до послуг для всіх груп; гендерне бюджетування, антидискримінаційна політика; пріоритет соціальної справедливості, захист меншин**	**Принципи соціальної справедливості, рівності; репрезентативна бюрократія**
7.	**Клієнт-орієнтоване управління (**Client-oriented Governance)	**Орієнтація на потреби, зручність і очікування громадян, громадянин – як користувач послуг (споживач), а не підданий чи громадянин. Формування мислення в категоріях «користувача» державних послуг**	**Принцип зворотного зв'язку, оцінка впливу, зручність сервісів; маркетинговий підхід**
8.	**Експериментальне врядування (**Experimental Governance)	**Тестування, «оркестрування» нових моделей і форм (практик) взаємодії та публічного управління у контрольованих умовах; апробація, управління в режимі «лабораторії»; управління через пілоти, тестування, гнучкі моделі**	**Принципи інноваційності**, гнучкості; пілотні проєкти, моделювання; координація, адаптивне управління, управління змінами,
9.	**Гібридне врядування (**Hybrid Governance)	**Партнерство держави, бізнесу і громадського сектору, циклічні зміни у партнерствах**	**Практики подолання інституційної складності, системний та адаптивний підходи, кросс-**секторальне партнерство, інституційна логіка; адаптивні підходи до складних середовищ
10.	**Управління на основі довіри (**Trust-based Governance)	**Довіра як основа легітимності владних рішень**, **довіра як результат і умова ефективного врядування. Сприймається і як основа, і як результат ефективного** governance.	**Принципи підзвітності, прозорості, довіри, участі, ефективної комунікації**

Спільні та унікальні риси сучасних концепцій Governance важко систематизувати, оскільки будь-яка практика їх впровадження доволі легко доведе, що певні спільні риси (зміст, характеристики) можуть отримати інші риси, відомі в методології публічного управління, та обумовленими середовищем, контекстом взаємодії (політичного процесу, публічного управління).

Загальними рисами наведених форм взаємодії є: партисипативне врядування, участь громадян (усі концепції передбачають максимальне включення громадян у процеси прийняття рішень, різні рівні та варіанти залучення громадян); копродукція (громадяни виконують функції співвиробників

послуг); підзвітність і прозорість (довіра формується через відкритість та відповідальність); інклюзивність (врахування інтересів різних соціальних груп); гнучкість і адаптивність – управління в умовах постійних змін і ризиків; інноваційність – використання нових технологій, підходів, інструментів, які по суті є поєднанням вже відомих теорії та практиці інструментів управління в механізми, форми, технології, названі по-новому або в іноземній транскрипції; інтегративність (співпраця між секторами: держава – громадськість – бізнес, що імманентно демократичним політичним системам та публічному управлінню взагалі); аксіологічний (ціннісний) підхід – управління на основі етичних, моральних та соціальних цінностей та норм; клієнт-центричність – орієнтація на потреби, зручність, якість послуг; мультидисциплінарність – риса сучасності, залучення знань з економіки, соціології, психології, IT; комунікація, прийняття рішень – ключові інструменти (функції управління) взаємодії у всіх концепціях.

Висновки. Сучасні форми взаємодії держави і суспільства, властиві концепції Governance – це переважно багаторівневі, інклюзивні, гнучкі системи, які відображають еволюцію публічного управління від жорсткої ієрархії до мережевої співпраці та партнерства. Всі концепції Governance будуються на єдиній методологічній основі, що включає інструменти публічного управління: принципи, функції, методи, підходи, технології (механізми, форми діяльності), теорії та концепції, структуру управлінської діяльності. Інноваційність, участь, довіра, діджиталізація, адаптивність, партнерство – ключові принципи (цінності), подані у вигляді бажаних норм, цілей та результатів, в цілому добре відомі управлінській науці тренди сучасного Governance. Ця публікація пропонує та обґрунтовує інструментальний підхід до аналізу Governance, що дозволяє ідентифікувати концепції Governance через їхній зв'язок з інструментами управлінської та публічноуправлінської діяльності.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1

2. Шпекторенко І. В. Цифровізація публічного управління та питання суб'єктності діяльності в методології публічного управління: теоретичні та практичні аспекти / Digitalization of public administration and the issue of subjectivity in the methodology of public administration: theoretical and practical aspects. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries* : post-conference monograph / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv : NaUKMA, 2023. 190 p. P. 43-54. ISBN 978-617-7668-53-3. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b36368be-2aa7-4697-9729-b90eb285c167

3. Chengzhi Yi, Xinyi Qiu. From local government to local governance: A systematic literature review and future research agenda. *Australian Journal of Public Administration*. First published: 26 May 2024. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12644

4. Dijk Gerda van, Mangai Mary S. Hybrid governance and intersectional discrimination: An examination of women's experiences in South Africa. *Australian Journal of Public Administration*. 2024; 1–23. DOI: 10.1111/1467-8500.12662

5. Licsandru T., Meliou E., Steccolini I., Chang SinMun . Citizens' Inclusion in Public Services: A Systematic Review of the Public Administration Literature and Reflection on Future Research Avenues. *Public Administration*. 2025. 0:1–23. https://doi.org/10.1111/padm.13049

6. Logue D., Edwards M. and McAllister G. Hybridity in Non-profits: Innovating for Social Value Creation. *Journal of Management Studies*. 0:0 Month 2025. doi:10.1111/joms.13179

7. Mannak Remco S., Murk M., Bomho I. Citizen Acceptance of Co-Designed Public Sector Innovation. *Public Administration*. 2025. 0:1–15. https://doi.org/10.1111/padm.13054

8. Weber C., Grewe-Salfeld M., Göbel M., Harsman B., Matsuo Y. and Rick Vogel. Cyclical Change of Partnership Practices in Hybrid Settings. *Journal of Management Studies*. 0:0 Month 2025. doi:10.1111/joms.13185

9. Wolff Johnathan Noah. Is It Going Above and Beyond or Breaking the Rules? How Clients' Identities, Perceived Deservingness, and Outcomes Affect Citizens' Judgments of Bureaucrats' Rule Decisions. *Public Administration*. 2025. 0:1–28. https://doi.org/10.1111/padm.13052

УДК 364:342.7:314.151.3:35

Олексій ЮРЧЕНКО,
студент 1-го курсу магістратури заочної форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksii YURCHENKO,
first-year master's student of part-time study, specialty 281 Public Management and Administration, Educational and Research Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Наталія ЛАРІНА,*** *кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО–ПРАВОВИМ ЗАХИСТОМ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

PUBLIC GOVERNANCE OF THE SOCIAL AND LEGAL PROTECTION OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS

The full-scale Russian invasion has caused one of the largest waves of internal displacement in Europe since World War II. Public governance in the field of social and legal protection of internally displaced persons (IDPs) requires a comprehensive, coordinated, and human-centered approach. While Ukrainian legislation provides a solid foundation for guaranteeing the rights and freedoms of IDPs, numerous practical challenges remain. These include weak institutional coordination, insufficient housing, barriers to employment, and limited access to essential services. To ensure effective support, public administration must strengthen institutional capacity, promote multi-level cooperation, and invest in both digital tools and social infrastructure to foster long-term integration and protection of displaced populations.

Keywords: internally displaced persons, public governance, legal protection, social services, digital tools.

Збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабне переміщення мільйонів громадян. Відтак постало питання ефективного публічного управління процесами соціально-правового захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО). У цьому контексті важливо не лише забезпечити доступ до базових послуг, але й створити умови для інтеграції ВПО в приймаючі громади. Невизначеність їхнього правового статусу, потреба в терміновому житлі та ресурсах для адаптації створюють низку складних управлінських завдань, вирішення яких потребує системного підходу.

Нормативно-правова база для захисту ВПО значно покращилася після ухвалення закону «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» у 2014 році. Однак, незважаючи на позитивні зміни, значна частина внутрішньо переміщених осіб все ще стикається з труднощами у реалізації своїх прав. Зокрема, деякі групи осіб мають обмежений доступ до правових механізмів захисту, що пов'язано із низьким рівнем інформованості, складністю бюрократичних процедур, а також недостатньою координацією між органами державної влади, місцевим самоврядуванням та громадськими організаціями [2].

Додатковим викликом є забезпечення житлових прав ВПО. На сьогоднішній день більшість програм житлового забезпечення є тимчасовими і не забезпечують стабільної підтримки. Це не дає можливості ВПО на повноцінне відновлення та інтеграцію в приймаючі громади. Проблеми з отриманням соціального житла, грошової компенсації, доступом до медичних послуг і освіти значно ускладнюють процес адаптації, особливо для осіб із дітьми, пенсіонерів, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп [3].

Важливим етапом у процесі публічного управління є визнання соціальних, економічних та культурних особливостей ВПО. Одним із важливих аспектів є гендерна чутливість у політиці

підтримки ВПО. Жінки та діти, зокрема ті, хто пережив насильство, потребують особливого підходу та захисту. Публічні органи повинні забезпечити доступ до гендерно чутливих соціальних послуг, сприяти попередженню насильства на ґрунті статі та гендерної дискримінації.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які створюються в рамках місцевого самоврядування, значно спрощують доступ ВПО до необхідних документів та послуг, таких як реєстрація місця проживання, оформлення пенсій, отримання довідок, а також інших соціальних та адміністративних послуг. Проте, розвиток ЦНАПів та їхня інтеграція з іншими державними органами потребує подальших удосконалень, зокрема через цифровізацію процесів, що дозволяє значно знизити бюрократичні бар'єри та зменшити час, необхідний для отримання послуг [4].

Додатково важливою є підтримка процесів професійної адаптації внутрішньо переміщених осіб. Створення умов для трудової зайнятості та розвитку підприємницької ініціативи серед ВПО є важливим елементом інтеграції. Розвиток програм перепідготовки, надання мікрокредитів для створення малих підприємств, а також сприяння в пошуку роботи можуть значно полегшити їхню адаптацію в приймаючих громадах. Цей процес вимагає комплексного підходу, який включає співпрацю органів державної влади, роботодавців, навчальних закладів та громадських організацій. [1]

Невід'ємною частиною процесу є розвиток соціальних програм для ВПО, зокрема програм підтримки людей з інвалідністю, а також психосоціальної підтримки для осіб, які пережили травматичні події внаслідок конфлікту. Безумовно, належне фінансування та ефективне управління такими програмами є запорукою стабільності й соціальної інтеграції переміщених осіб.

Крім того, необхідно акцентувати увагу на розвитку механізмів міжнародної допомоги. Україна отримує значну підтримку від міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС, а також від неурядових організацій. Координація з міжнародними партнерами, а також ефективне використання наданих ресурсів, є важливими для забезпечення сталого розвитку програм допомоги.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що публічне управління соціально-правовим захистом ВПО має включати інноваційні механізми, які ґрунтуються на принципах доступності, прозорості, ефективності та інклюзивності. Лише комплексний підхід до вирішення соціальних, правових, економічних і психологічних потреб цієї категорії осіб здатний забезпечити їхню повну інтеграцію в суспільство.

Водночас, ситуація вимагає вдосконалення чинної нормативно-правової бази, удосконалення механізмів координації між органами влади, розвитку інфраструктури соціальних послуг та впровадження цифрових інструментів для адресної підтримки ВПО.

Список використаних джерел

1. Пікало А. Організаційно-функціональні основи публічного управління в сфері соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізаці : матеріали 9-ї наук.-практ. Інтернет-конф. (20-21.11.2021 м. Дніпро). Дніпро, 2021. Том 2. С. 72–74.

2. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20 жовт. 2014 року № 1706-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 43. Ст. 2030.

3. Про облік внутрішньо переміщених осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. № 509 // Урядовий кур'єр. – 2014. – № 186.

4. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI (редакція від 4 жовт. 2015 р.). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ 5203-17.

СЕКЦІЯ 3
БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

УДК 35.078:004.056

Сергій ВОВКОТРУБ,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhii VOVKOTRUB,
postgraduate student Department of Global and National Security, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0003-3311-3079

Науковий керівник: ***Тетяна ЗАПОРОЖЕЦЬ,*** *доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ КІБЕРЗАГРОЗ ТА НАПРЯМИ ЗАХИСТУ

У XXI столітті кібербезпека набула статусу одного з основних чинників забезпечення національної безпеки, що зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій та їх глибоким проникненням у всі сфери суспільного життя. Особливої актуальності це питання набуває в останнє десятиліття, яке характеризується стрімкими цифровими трансформаціями. В Україні активна цифровізація адміністративних процесів сприяє підвищенню ефективності державного сектору. Водночас, така трансформація робить державні інституції вразливими до кіберзагроз.

Починаючи з 2014 року, ситуація у сфері кібербезпеки України кардинально змінилася через початок російської гібридної агресії [1, с. 6]. Критично важлива інфраструктура держави стала об'єктом цілеспрямованих кібератак, що підтверджується низкою резонансних інцидентів. Кіберзагрози стали каталізатором активного пошуку нових управлінських підходів, технологічних рішень та нормативно-правових механізмів, спрямованих на підвищення стійкості цифрової інфраструктури державного сектору.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує аналіз кібератак як форми інформаційно-

DIGITAL SECURITY OF PUBLIC ADMINISTRATION: CYBER THREATS CHALLENGES AND DIRECTIONS OF PROTECTION

The article analyzes the current challenges to digital security in the sphere of public administration in Ukraine amid the rapid digitalization of administrative processes. Particular attention is paid to examining cyber threats that have become critical to the functioning of state institutions under the conditions of hybrid russian aggression. The concepts of «digital security» and «cybersecurity» are clarified, with emphasis on the importance of ensuring the confidentiality, integrity, and availability of government information. Typical forms of cyberattacks are analyzed, including DDoS attacks, phishing campaigns, malware, hacking intrusions, and supply chain attacks. The necessity of strengthening regulatory and legal frameworks, developing the institutional environment for cybersecurity, and implementing modern technological solutions is substantiated. The importance of improving the digital literacy of civil servants and fostering a culture of cybersecurity within public authorities is emphasized. Digital

security is considered an integral component of the effective functioning of the public administration system, safeguarding national sovereignty, and ensuring the stability of public services in the digital age. It is stressed that digital security should be viewed not only as a technical issue but also as a strategic management task integrated across all levels of decision-making.

Keywords: cybersecurity, digital security, public administration, cyberattacks, critical infrastructure, electronic services, information systems.

технологічної загрози, що здатна паралізувати функціонування органів державної влади, завдати шкоди національній економіці та підірвати довіру громадян до державних інституцій.

Поняття *цифрової безпеки* тісно пов'язане з поняттям *кібербезпеки* і охоплює захист інформаційно-комунікаційних систем, інформаційних даних та цифрових активів від несанкціонованого доступу, пошкодження або втрати.

Ключовими параметрами цифрової безпеки традиційно вважаються конфіденційність, цілісність та доступність інформації [2, с. 3]. Конфіденційність означає, що доступ до інформації мають лише уповноважені особи; цілісність гарантує незмінність і правильність даних; доступність забезпечує можливість використання інформації та систем у потрібний час. Для органів державної влади підтримання цих параметрів є критично важливим, адже йдеться про захист державних інформаційних ресурсів, реєстрів, баз даних громадян та безперебійну роботу урядових сервісів.

Активна діджиталізація (цифровізація) державного управління в Україні проявляється у розвитку електронного урядування, онлайн-сервісів і систем електронного документообігу тощо. Яскравим прикладом є портал та застосунок «Дія», через який громадянам надається понад 30 електронних послуг. Станом на середину 2024 року кількість унікальних користувачів «Дії» перевищила 20,5 мільйонів [3], що свідчить про масштабність цифрової трансформації. З одного боку, це підвищує ефективність і прозорість управління, з іншого – формує нове цифрове середовище, яке потребує відповідного захисту. Інформаційні системи органів влади (реєстри, внутрішні мережі відомств, системи електронного голосування тощо) є складовою критичної інфраструктури держави. Визнання цього факту закріплено в законодавстві: з 2018 року в Україні діє Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» №2163-VIII, який визначає правові та організаційні основи національної системи кібербезпеки та окреслює коло основних об'єктів кіберзахисту, що включають державні інформаційні ресурси і критично важливі об'єкти [4]. Таким чином, забезпечення цифрової безпеки перетворилося на невід'ємну складову функціонування системи державного управління.

Сучасні загрози в цифровому просторі багатогранні. Для державного сектору найбільш небезпечними є цілеспрямовані *кібератаки* як протиправні дії, що реалізуються через комп'ютерні мережі з метою порушення роботи систем, отримання несанкціонованого доступу або завдання іншої шкоди. До таких атак належать:

Хакерські злами та шпигунство. Отримання несанкціонованого доступу до урядових систем з метою викрадення конфіденційної інформації або впровадження шкідливого програмного забезпечення (вірусів, троянів). Часто такі атаки мають характер кіберрозвідки перед військовими чи політичними подіями. Зокрема, ще до відкритої фази конфлікту було зафіксовано кібершпигунські кампанії (напр. вірус «Uroboros» у 2013 році) проти українських державних установ, спрямовані на викрадення даних і паролів [5].

Шкідливе програмне забезпечення (віруси-вимагачі, мережеві черв'яки тощо). Масове ураження комп'ютерів вірусами може паралізувати роботу цілих відомств або підприємств. Віруси типу *ransomware* (вимагачі) шифрують дані та вимагають викуп, а деструктивні віруси можуть знищувати дані або виводити з ладу системи.

DDoS-атаки – це розподілені атаки на відмову в обслуговуванні, коли велика кількість запитів навмисно спрямовується на веб-сайти чи сервери органів влади, щоб перевантажити їх і зробити недоступними для користувачів. Такі атаки застосовувалися проти веб-ресурсів українських міністерств і сайту Президента (як було в липні 2014 р., коли сайт Президента України тимчасово перестав відповідати) [5, с. 127-129].

Атаки на ланцюжок поставок (supply chain attacks). Зловмисники намагаються проникнути до цільової установи не напряму, а через уразливості в програмних засобах або сервісах, що використовуються цією установою. Прикладом є атаки через систему спільного електронного

документообігу: заражаючи один вузол або файл, ворог може поширити шкідливий код одразу на багатьох адресатів у різних органах влади.

*Інші загрози (*зокрема, фішингові кампанії - ошукування працівників органів влади для виманювання облікових даних), внутрішні загрози від інсайдерів (несвідоме або навмисне сприяння зловмисникам з боку співробітників) та атаки на інфраструктуру (наприклад, електромережі, телекомунікації, які забезпечують роботу державних ІТ-систем).

Таким чином, кіберпростір створює новий вимір безпеки державного управління, де традиційні підходи захисту потребують доповнення сучасними технологічними та організаційними заходами.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що ефективний захист цифрових активів держави потребує комплексного підходу, що включає технологічні, організаційні та правові механізми протидії кіберзагрозам. Забезпечення основних параметрів цифрової безпеки – конфіденційності, цілісності та доступності інформації – має стати невід'ємною складовою функціонування всіх рівнів державного управління. Підвищення стійкості державних електронних сервісів до різноманітних типів кібератак, вимагає постійного вдосконалення методів захисту та розвитку культури кібербезпеки серед державних службовців. Таким чином, цифрова безпека державного управління стає наріжним каменем для збереження суверенітету держави та її спроможності надавати якісні послуги громадянам у сучасному цифровому світі.

Список використаних джерел

1. Б. Мартін-Розумілович, К. Шюрманн, Ю. Шипілова, В. Жора, Г.Петров. Кібербезпека на виборах в Україні. Звіт оціночної команди IFES. Київ, червень 2018. 24 с.

2. Методичний посібник із цифрової безпеки. Центр демократії та верховенства права. ЦЕДЕМ. Київ, 2023. 45 с.

3. Кількість користувачів «Дії» вже перевищила 20,5 мільйона. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3880141-kilkist-koristuvaciv-dii-vze-perevisila-205-miljona.html.

4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 5. ст. 36.

5. Кібератаки Російської Федерації. Хронологія. Міністерство оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/ukbs/kiberataki-rosijskoi-federaczii-hronologiya.html

УДК 35.072.6:37.018.43(510+73)(477):316.42

Го ІМІНЬ,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Guo YIMIN,
postgraduate student of the Departmentof Global and National Security, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0000-7019-3168

Науковий керівник: ***Галина ЗАВОРІТНЯ,*** *доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСВІТНІ МОДЕЛІ КИТАЮ ТА США: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ КРІЗЬ ПРИЗМУ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

EDUCATIONAL SYSTEMS OF CHINA AND THE UNITED STATES: INSIGHTS FOR UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHALLENGES

This thesis explores the educational systems of China and the United States in the context of modernglobalizationchallenges.Bycomparing the strategic priorities, structural features, and mechanisms of public administration in both countries, the study identifies key factors that contribute to their educational effectiveness. Special attention is paid to the adaptability, innovation, and international competitiveness of their models. The article also analyzes how selected elements of these systems can be adapted in Ukraine to improve its educational governance, promote academic excellence, and respond effectively to global challenges. The research emphasizes the importance of balancing global trends with national needs in the development of a resilient and future-oriented educational system in Ukraine.

Keywords: educational systems: China, United States, Ukraine; innovation in education; globalization; public administration; education governance.

Глобалізація прискорює взаємодію культур, економік та технологій, що спричиняє нові вимоги до національних освітніх систем Освіта визначає конкурентоспроможність нації у глобалізованому світі, тож Україна, перебуваючи на шляху трансформації освіти, стикається із завданням адаптувати свій досвід до міжнародних трендів. Аналіз освітніх моделей Китаю та США, які поєднують різні підходи до управління, інновацій та соціальної відповідальності, має стати ключовим для формування стратегії, здатної відповісти на виклики сучасності[1-3]. Як зазначав Конфуцій: «Виховуй народ – і тобі не доведеться карати його». Україні вкрай необхідно створити таку освітню систему, яка б виховувала відповідальних, компетентних та конкурентоспроможних громадян.

Китайська освітня система відома своєю централізацією та орієнтацією на результати, характеризується високим рівнем конкуренції, сильним акцентом на STEM-освіті та ефективною системою підготовки кадрів для економіки. Однак, критика стосується надмірного тиску на учнів, обмеження творчого розвитку та нерівності в доступі до якісної освіти в різних регіонах. Прикладом успіху є швидкий розвиток китайської економіки, тісно пов'язаний з інвестиціями в освіту та наукові дослідження. [3; 4]. Цифровізація, яка стала ключовим інструментом модернізації, ілюструє китайський підхід до інновацій (платформа XuetangX, демонструє ефективність масштабного впровадження технологій). Проте навіть такі успіхи не усувають структурних проблем, пов'язаних із соціальною нерівністю.

На противагу китайській, американська освітня система, навпаки, характеризується децентралізацією та різноманітністю підходів, вона відома своєю свободою вибору, акцентом на індивідуальному розвитку та високим рівнем інновацій. Однак, критика стосується нерівності в доступі до якісної освіти, високої вартості навчання та низьких показників у міжнародних рейтингах у деяких сферах, система потребує реформ для подолання нерівності та підвищення якості освіти.

Аналіз освітніх моделей Китаю та США демонструє, що немає єдиного «правильного» шляху, Україна повинна розробити власну стратегію реформування освіти, враховуючи свої національні особливості (збереження та розвиток децентралізації освіти, врахування регіональних, культурних та історичних особливостей, реалістична оцінка економічних можливостей та ресурсів) та глобальні виклики, це потребує комплексного підходу, залучення експертів та громадської дискусії, адже реформування освіти – це довгостроковий процес, який потребує постійного моніторингу та адаптації до змін. Необхідно врахування українського контексту при запозиченні досвіду Китаю та США. Окреслимо такі загальні напрямки:

Запозичення китайського підходу до стратегічного планування розвитку освіти, але з урахуванням децентралізації та більшої гнучкості, характерних для США, це означає розробку довгострокової стратегії розвитку освіти з чітко визначеними цілями та показниками з обов'язковим врахуванням регіональних особливостей та потреб.

Збільшення фінансування освіти, як це робить Китай, але з більш ефективним розподілом ресурсів та прозорістю використання коштів, враховуючи американський досвід контролю та аудиту.

Підвищення кваліфікації вчителів, залучення досвідчених фахівців, створення системи безперервного професійного розвитку, враховуючи як китайський акцент на результатах, так і американський на індивідуальному розвитку одночасно.

Подолання нерівності в доступі до якісної освіти, забезпечення рівних можливостей для всіх дітей, незалежно від місця проживання та соціального статусу, навчаючись на помилках як китайської, так і американської систем.

Стимулювання інновацій та творчого розвитку учнів, впровадження нових технологій та методів навчання, запозичуючи американський акцент на індивідуальному розвитку та свободі вибору, але уникаючи надмірного тиску та конкуренції, характерних для Китаю. Активізація співпраці з міжнародними організаціями та донорами для отримання фінансової та технічної підтримки.

Отже, освітня система України стоїть на роздоріжжі між традиціями та інноваціями, тому поєднання централізованого стратегічного планування з децентралізованою автономією, інвестиції в цифрові технології та забезпечення соціальної інклюзії можуть стати основою для стійкого розвитку. Україна має всі можливості створити освітню модель, яка не лише відповідатиме сучасним викликам, але й враховуватиме її унікальний історичний та культурний контекст.

Список використаних джерел

1. Го Імінь. Порівняльний аналіз освітніх систем Китаю та України. *Успіхи і досягнення у науці. серія «Управління та адміністрування».* 2(12) 2025, С. 480-492. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-480-492

2. Qian, Haiyan & Walker, Allan & Chen, Shuangye. The 'Double-Reduction' Education Policy in China: Three Prevailing Narratives. Journal of Education Policy. 2023. (39). 1-20. https://doi.org/10.1080/02680939.2023.2222381.

3. Го Імінь. Освітня модель Китаю: становлення, розвиток та особливості імплементації досвіду в Україні. *Національні інтереси України. розділ «Публічне управління та адміністрування».* 2(7) 2025. С. 913-924. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-913-924.

4. Zhaorui Zhang. Comparative Analysis of China-US Education System: Analysis to General Situation and Typical Image. *Journal of Education Humanities and Social Sciences.* 2024. 36, P. 16-23. https://doi.org/10.54097/4w3vty95.

УДК:316.6

Валентин КАРПОВЕЦЬ,
студент 2-го року навчання, ОП «Стратегічний менеджмент в сфері національної безпеки», спеціальність 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення та видами діяльності)», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Valentyn KARPOVETS,
2st year master student of specialty «National security (by separate areas of support and types of activities)» of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Євгеній ТАРАН,*** *кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

МАНІПУЛЮВАННЯ ЯК ОДИН ІЗ ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ ДЕРЖАВІ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ

MANIPULATION AS ONE OF THE MAIN CHALLENGES TO THE STATE IN THE INFORMATION SPACE

This work indicates that manipulation is one of the main challenges for the state in the information space. The main channels for broadcasting manipulative messages are: agitation, advertising, propaganda, news, PR technologies and products of mass culture.
At the same time, using these channels of information transmission, each person can become the author and distributor of this content. By spreading certain views and ideas, a person can unconsciously carry out actions that are aimed at carrying out acts of manipulation.
The work also indicates that propaganda is one of the most severe tools of manipulation. Its goal is not only to sway the voter, for example, to one's side, but also to ensure long-term support for the desired candidate.
The conclusions capture that achievements in the field of artificial intelligence and machine learning will allow us to counteract manipulative campaigns in real time.

Keywords: manipulation, propaganda, information space.

Маніпулювання є одним з основних викликів для держави в інформаційному просторі. Основними каналами трансляції маніпулятивних повідомлень є: агітація, реклама, пропаганда, новини, PR-технології та продукти масової культури. В залежності від мети, суб'єктів та об'єктів, ці канали можуть мати різний ступінь інтенсивності – від «м'яких» (піар) до «жорстких» (пропаганда) засобів. Важливим є те, що неадекватна інформація, може поширюватися в інформаційному просторі та стимулювати процеси маніпулювання.

Основна небезпека, яку несуть в собі маніпуляції для інформаційної безпеки держави полягає в тому, що вони можуть впливати на громадську думку та ставити під сумнів легітимність влади. В сучасних умовах маніпулювання працює через інформаційні мережі, де зловмисники можуть створювати фейкові акаунти для поширення неправдивої інформації, здійснювати негативний вплив на настрої суспільства та розпалювати ворожнечу. Найбільший ризик полягає в тому, що ця інформація може бути використана для підриву демократичного процесу, зокрема і під час під час виборів.

Керівник політики кібербезпеки Facebook Н. Глейхер повідомив, що фейкові сторінки в соціальних мережах активно використовувалися на президентських виборах 2019 року. Так, в Україні Facebook видалив 72 фейкові акаунти, 35 фейкових сторінок та 13 фейкових Instagram-профілів. При цьому, ці акаунти налічували близько 770 000 підписників. Через дані сторінки поширювалася неправдива та недостовірна інформація та відбувалося маніпулювання даними, де автори маскувалися під незалежні акаунти та онлайн-медіа, застосовуючи різні моделі дій та систематично змінюючи назви фейкових акаунтів. Основними темами для маніпуляторів, які вони розміщували в соціальних мережах, були про політику, зокрема, про Крим, НАТО, вибори, економіку, внутрішню політику, різних політиків. Особливе місце посідали В. Зеленський, П. Порошенко та Ю. Тимошенко [2].

Цікавість та небезпека соціальних медіа полягає в тому, що практично кожна людина може стати творцем, співтворцем та розповсюджувачем будь-якого контенту. Маючи бажання бути учасниками всіх актуальних подій, користувачі намагаються створювати та поширювати цікаву інформацію за допомогою якої вони можуть привернути до себе увагу, висловлюючи свої чи чужі домки з приводу тих чи інших подій. При цьому, поширюючи певні погляди та ідеї, людина несвідомо може вчиняти дії, як будуть направлені на здійснення актів маніпуляції.

Одним з найбільш «жорстоких» засобом маніпулювання є пропаганда. Вона використовується в наступних умовах:

– «масовість, тобто вона завжди спрямована на групу людей, а не на окрему особу;

– довготривалий характер, тобто пропаганда – це завжди тривалий процес, який включає певну послідовність дій;

– наявність чітко визначеної мети, тобто вона здійснюється для того, щоб вплинути на думку людей про певне явище, подію, особу чи державу» [1, с. 61].

Тобто, якщо мета маніпулювання під час виборчої кампанії полягає в отриманні голосів виборців для певного кандидати, то основна мета пропаганди – це не лише отримання голосу, але й формування позитивного ставлення у виборця до цього кандидата і формування позиції підтримки цього кандидата в майбутньому на довготривалий термін [1, с. 61].

Разом з тим, на пропаганду витрачається більше коштів та часу, ніж на маніпуляції, оскільки пропаганда – це більш тривалий процес має більш універсальні цілі. Прикладом може бути російська пропаганда. Її мета – прищеплення населенню негативного сприйняття і ставлення до України, США, Європейського Союзу, НАТО та інших країн і організацій, які, за переконанням правлячої еліти росії, становлять найбільші загрози для російської федерації. Особливістю такої діяльності є те, що створюється велика кількість інформаційних ресурсів, зокрема таких, які начебто є іноземними. Це створює враження того, що ця позиція має різні джерела інформації. «російська пропаганда використовує безліч стратегій, незважаючи на абсурдність поширюваних ідей, для досягнення заявлених цілей. Серед них – залучення думки «незалежних експертів» та отримання підтримки відомих «незацікавлених» людей із шоу-бізнесу» [1, с. 61].

Як висновок, можемо зазначити, що враховуючи ті виклики, які створюються пропагандою для шкоди інформаційній безпеці держави, можемо знайти підстави для позитиву. Так, наприклад, досягнення в галузі штучного інтелекту та машинного навчання створюють можливості, які можуть виявляти та протидіяти дезінформаційним кампаніям у режимі реального часу. Зусилля, які направлені та спрямовані на розвиток у населення навичок медіаграмотності та підходів до критичного мислення, можуть допомогти користувачам краще орієнтуватися в сучасному інформаційному просторі.

Список використаних джерел

1. Самчинська О., Фурашев В. Інформаційне насильство, інформаційна маніпуляція та пропаганда: поняття, ознаки та співвідношення. Інформація і право. 2021. № 1. С. 55-66. URL: http://il.ippi.org.ua/article/view/238183

2. Gleicher N. Removing Coordinated Inauthentic Behavior. Meta. URL: https://about.fb.com/news/2020/07/removing-political-coordinated-inauthentic-behavior

УДК 351.86:327.8 (043.2)

Наталія КЛИМЕНКО,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nataliia KLYMENKO,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Global and National Security of Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-5223-8166

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

PUBLIC DIPLOMACY AS A TOOL FOR ENSURING NATIONAL SECURITY

Abstract. In the presented study, the author considers public diplomacy as an integral part of the state's strategic communications and a long-term tool that creates a favorable climate for foreign policy, the promotion of national values and the realization of interests in the context of ensuring national security. In the context of the study, the goals, objectives, principles and key areas of public diplomacy are noted, which are contained in the Public Diplomacy Strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. In conclusion, it is noted that public diplomacy is one of the instruments of «soft power», the main goal of which is to create a positive international image of the state and promote the realization of its national interests in the context of ensuring national security.

Keywords: public diplomacy, national interests, national security.

У сучасному глобалізованому світі національним державам доводиться рахуватися з тим, що кордони країн стають умовними, а національні інтереси потребують співвіднесення з глобальними викликами. За таких умов публічна дипломатія перетворюється на інструмент забезпечення національної безпеки, спрямований на формування позитивного іміджу України та підтримання її репутації як надійного союзника та партнера. Адже міжнародний імідж і репутація країни – це сукупність факторів, що зумовлюють її сприйняття у світі крізь призму ідеалів та цінностей, реалій політичного устрою, соціально-економічної моделі та позиціювання на міжнародній арені [1, с. 9]. Від них суттєво залежить її підтримка потенційними партнерами та союзниками на рівні керівництва та громадськості зарубіжних країн. З ними змушені рахуватись опоненти.

Зважаючи на зазначене, публічна дипломатія стає невід'ємною складовою стратегічних комунікацій держави, і являє собою систему заходів, за допомогою яких держава комунікує з громадськістю інших держав і впливає на формування суспільної думки їх населення з метою просування своїх національних інтересів і реалізації зовнішньополітичних цілей [1].

Функція публічної дипломатії полягає у встановленні діалогу «держава-людина» з урахуванням різноманітної національної та глобальної аудиторії, а також у сприянні міжособистісним контактам «людина-людина», що особливо актуально в умовах масового використання цифрових інструментів і технологій та соціальних мереж. Публічна дипломатія в сучасних умовах стає інструментом зміцнення національної стійкості та протидії гібридним загрозам, дезінформації та фейкам, а також інструментом «м'якої сили». Мова йде про здатність держави отримувати бажане, залучаючи, а не змушуючи; впливати на світову громадську думку глибиною і привабливістю національної культури, вмінням переконувати у своїй правоті і завойовувати симпатії різних верств громадськості зарубіжних країн [1, с. 9; 2, с. 99].

Діяльність публічної дипломатії, як інструменту довгострокової дії, що створює сприятливий клімат для зовнішньої політики та просування національних цінностей та інтересів , охоплює сфери міжнародних відносин, які перебувають поза межами традиційної дипломатії, зокрема:

– формування урядом однієї країни громадської думки в іншій країні;
– взаємодія неурядових інституцій однієї країни з відповідними інституціями в іншій країні;
– офіційні повідомлення про міжнародні відносини та вплив таких повідомлень на політику;
– здійснення комунікації між дипломатами та закордонними кореспондентами;

– процес міжкультурної комунікації [2, с. 100-101].

Сучасна публічна дипломатія має низку ключових елементів:

– сприйняття (пошук і збір релевантної інформації є найбільш вагомим завданням, оскільки саме на цій основі вибудовується стратегія публічної дипломатії);

– впровадження (популяризація своїх цінностей, роз'яснення політичних кроків та інша інформаційна робота дають змогу впливати на суспільну думку і корегувати її);

– культурна дипломатія (стимулювання інтересу до мови, літератури і мистецтва сприяє глибокому взаємопорозумінню);

– обміни (прийоми іноземних студентів чи спеціалістів дозволяє налагодити наукові зв'язки та ознайомити їх з життям країни зсередини);

– засоби масової інформації (телевізійні, радіо та інтернет-програми для іноземної аудиторії є важливим джерелом новин про країну);

– психологічні війни (елемент, який може бути використаний у кризових ситуаціях, під час військових дій) [2, с. 101].

Структура сучасної публічної дипломатії містить низку ключових компонентів:

– моніторинг та врахування зворотної реакції іноземної аудиторії на опубліковану інформацію (відстежується кількість коментарів, вподобань, поширень);

– проведення інформаційних кампаній з метою формування позитивної думки про країну за кордоном;

– здійснення культурної дипломатії, яка використовує соціальні мережі для поширення інформації про культурну спадщину того чи іншого народу;

– встановлення тісних зв'язків між іноземною аудиторією та власним населенням за допомогою соціальних мереж (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube та інші) [2, с. 102; 3-4].

У цьому контексті доречне використання публічної дипломатії і для пошуку нових та активізації існуючих каналів взаємодії з метою позиціонування та просування культурно-ціннісних (як наслідок – економічних та політичних) орієнтирів країни. Тож публічну дипломатію можна вважати превентивним механізмом у зовнішній політиці держави, адже якісне застосування її механізмів опосередковано сприяє упередженню спроб дискредитації політики країни, яка є суб'єктом публічної дипломатії. При цьому зазначеним суб'єктом є не лише держава, але й частина громадянського суспільства, які тісно взаємодіють між собою у напрямку популяризації національних цінностей за межами країни [5].

Ефективність застосування державами публічної дипломатії для просування національних інтересів на міжнародній арені підкріплюється збільшенням фінансування її заходів урядами, а також розширенням її інструментарію. Зокрема, використання релігійних організацій різної конфесійної належності як її структурного елементу.

При цьому варто зазначити, що формально міністерства закордонних справ, військові та спеціальні служби країн не належать до складових публічної дипломатії. Проте визнати публічну дипломатію самостійною, незалежною від державного впливу, сферою діяльності неможливо, адже одним з головних її завдань є створення позитивного міжнародного іміджу країни, що дозволяє державі вирішувати багато економічних та політичних завдань.

На думку К. Росе, основними складовими успішного функціонування публічної дипломатії є:

– захист політичного курсу (здобуття розуміння зарубіжної громадськості);

– пошук і створення сфер взаємних інтересів (врахування специфіки зарубіжних аудиторій та подолання існуючих стереотипів сприйняття з акцентом уваги на спільних рисах);

– поширення послідовних правдивих повідомлень, які викликають довіру;

– адаптація повідомлень до сприйняття конкретними аудиторіями (ґрунтовне дослідження громадської думки та розуміння культурного розмаїття; національні та транснаціональні засоби масової інформації; співробітництво з глобальними корпораціями, гуманітарними організаціями, національними спільнотами за кордоном тощо; підтримання діалогу та здійснення освітніх і культурних обмінів для встановлення довіри і взаєморозуміння) [6].

Варто також відзначити відмінність публічної дипломатії від пропаганди яка полягає у методах та цілях впливу. Насамперед це виключення з практики застосування публічної дипломатії такого методу, як дезінформація, який досить широко використовує керівництво російської федерації у безпрецедентній пропагандистській кампанії проти України в усьому світі. Тож проблема з розумінням українських подій у світі полягає у відсутності об'єктивної інформації про Україну, її історію, культуру та сьогодення [7].

Зважаючи на зазначене Міністерство закордонних справ України розробило і затвердило Комунікаційну стратегію та Стратегію публічної дипломатії, в яких систематизовано що, кому, коли

і як Україна говорить про себе у світі: ключові меседжі, аудиторії, формати та канали комунікацій. Метою їх затвердження є системне, послідовне та цілісне зміцнення репутації України в світі. Стратегія встановлює чіткі та вимірювані цілі та завдання і визначає ключові напрями публічної дипломатії (культурна; експертна; економічна; кулінарна; цифрова; науково-освітня; спортивна). Крім того, у Стратегії визначено принципи публічної дипломатії України:

– проектний менеджмент (ставить чіткі цілі, переналаштовує робоче мислення на досягнення вимірюваних і відчутних результатів);

– інноваційність (дозволяє використовувати найсучасніші способи просування інтересів України у світі та зміцнення її репутації);

– повага до культурного розмаїття (враховує всі культурні особливості різних народів світу);

– людиноцентричність (покладає в основу діяльності інтереси людини);

– відповідальність (передбачає повагу до національного та іноземного законодавства, міжнародного права, загальновизнаних етичних норм) [2, с. 18; 8].

Разом з цим, публічна дипломатія має об›єднати та створити синергію наступних напрямків роботи:

– іміджеві програми (конференції, круглі столи, публічні акції, взаємодія з експертами та громадянським суспільством в цілому);

– культурна дипломатія (реформа системи культурного представництва України за кордоном, реалізація українських культурних проектів за кордоном, сприяння залученню найкращих зарубіжних культурних практик до України);

– зв'язки з медіа (проактивна робота з медіа, управління системою дипломатії в соціальних мережах, управління блогами МЗС, виготовлення контенту та реалізація онлайн-кампаній) [9].

За умови ефективного та професійного підходу публічна дипломатія може стати дієвим та ефективним інструментом просування прагматичного зовнішньополітичного курсу України та одним із ключових інструментів в обстоюванні національних інтересів України і забезпечення національної безпеки. Для поліпшення якості роботи у цій сфері необхідний актуальний аналіз принципів узгодженості будь-яких інформаційно-комунікативних дій у межах публічної дипломатії та зв'язків із громадськістю (цивільних та військових), а також детальне вивчення застосування кращих прикладів світових комунікативних урядових практик (зокрема, у форматі one voice) [7].

Підсумовуючи вищевикладене варто зазначити, що головною метою впливу публічної дипломатії є соціум від простих громадян до інституцій громадянського суспільства, за результатом впливу на які в конкретній країні відбувається формування необхідної суспільної думки, що впливатиме на зовнішньополітичний курс керівництва держави і на ставлення різноманітних структур громадянського суспільства до країни. Таким чином, публічну дипломатію можна розглядати як один з інструментів «м'якої сили», головна мета якої – за допомогою освіти, культури, мистецтва, моди працювати над створенням позитивного міжнародного іміджу держави та просування реалізації її національних інтересів в контексті забезпечення національної безпеки.

Список використаних джерел

1. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки: ухвалена наказом МЗС України від 24.03.2021. 31 с. URL: https://surl.li/neeezc

2. Дипломатія. Навчальний посібник / Корольчук Л.В., Баула О.В., Галазюк Н.М., Зелінська О.М., Кравчук П.Я., Лютак О.М., Савош Л.В., Урбан О.А. Луцьк: ПП «Волинська друкарня», 2024. 340 с.

3. Павлюх М. В., Кушней С. Р. Публічна дипломатія як тренд у сучасних політичних відносинах: процеси трансформації. *Політичне життя.* 2022. № 4. С. 122-127. DOI 10.31558/2519-2949.2022.4.14

4. Cull N. The Long Road to Public Diplomacy 2.0: The Internet in U.S. Public Diplomacy. 2013. URL: https://ash.harvard.edu/files/cull.pdf

5. Gilboa E. Diplomacy in the Media Age: Three Models of Uses and Effects. *Diplomacy and Statecraft*. 2001. № 12 (2). P. 1–28.

6. Ross C. Pillars of public diplomacy. Grappling with international public opinion. *Harvard International Review*. Summer, 2003. P. 22–27.

7. Черненко Т. В. Сучасний вимір публічної дипломатії в системі стратегічних комунікацій. *Стратегічні комунікації.* № 4 (41). 2016. С.64-71.

8. Дмитро Кулеба представив першу Стратегію публічної дипломатії МЗС України та назвав сім її напрямів: офіц. сайт МЗС України. 26.01.2021. URL: https://surl.li/rmwhot

9. Кулеба Д. Публічна дипломатія – нова зброя України в умовах гібридної війни. *Європейська правда*. 2015. URL: https://surl.li/krpnii

УДК 327.5:355.45(100)

Катерина КРАВЧЕНКО,
студентка 5-го року навчання, ОП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kateryna KRAVCHENKO,
5th year student, program «Public Administration and Management: Integration into the EU», specialty 281 «Public Administration and Management», Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-3493-615X

*Науковий керівник: **Євгеній ТАРАН,** кандидат політичних наук, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ БЕЗПЕКОВИХ АЛЬЯНСІВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

THE ROLE OF REGIONAL SECURITY ALLIANCES IN THE FORMATION OF A NEW WORLD ORDER

This paper examines the evolving role of regional security alliances in shaping the new multipolar world order, with a particular focus on AUKUS, QUAD and CSTO. As the unipolar dominance of the United States recedes, regional alliances are beginning to assert greater autonomy in global security matters. These alliances exemplify different models of cooperation in response to hybrid threats and shifting strategic priorities. A comparative analysis shows how democratic alliances are adapting to new security realities through minilateralism and soft power, while the CSTO's relevance is declining amid changing regional loyalties. In the end, these alliances are not just defense mechanisms, they are key players in defining global norms, strategic guidelines and the architecture of the future international system.

Keywords: Regional Security Alliances, AUKUS, QUAD, CSTO, New World Order.

Останні роки ми спостерігаємо трансформацію глобального безпекового ландшафту, що пов'язано, насамперед, із занепадом американського домінування та як реакцією на це – відродженням та нарощенням впливу регіональних сил. Відповідно, можливо стверджувати, що світ рухається до багатополярного світового порядку. Така трансформація зумовлена не тільки економічними зрушеннями, а й також зміною, навіть еволюцією військових, безпекових стратегій, в яких ключову роль відіграють саме регіональні альянси, що є ілюстрацією різноманітності відповідей на нові гібридні загрози та зміщення фокусу в аспекті розстановки фігур на світовій шахівниці.

Пакт «Австралія – Велика Британія – США» або AUKUS, безперечно, є важливим етапом у військовому співробітництві та відвертою протидією нарощення впливу Китаю в Індо-Тихоокеанському регіоні. Від традиційних оборонних альянсів AUKUS відрізняє його гібридна природа, адже він поєднує аспект військових технологій із побудовою глибокої стратегічної довіри між його членами. З військово-промислової точки зору AUKUS – це, насамперед, про реінтеграцію британської оборонної промисловості в тихоокеанську архітектуру безпеки; для Австралії цей альянс має здебільшого трансформаційний характер, дозволяючи підвищити обороноздатність Канберри, яка таким чином отримує доступ до технології атомних підводних човнів. За даними The Guardian Australia, Австралія має намір витратити 368 мільярдів австралійських доларів протягом наступних 30 років в рамках програми AUKUS, яка включає не лише будівництво підводних човнів, а й довгострокову перебудову оборонної інфраструктури [1].

AUKUS також посилює американську стратегію «розвороту до Азії», започатковану ще за часів адміністрації Обами. Оскільки США відверто все частіше розглядають своє глобальне суперництво

з Китаєм як системне і довгострокове, їхні партнерства переходять від великих багатосторонніх об'єднань (наприклад, НАТО, Регіональний форум АСЕАН) до менших, більш гнучких регіональних альянсів, здатних до набагато швидшої технологічної інтеграції. У цьому контексті AUKUS – це також про тенденцію так званого мінілатералізму, тобто партнерства з меншою кількістю учасників та орієнтовані на конкретні питання [3].

Варто зазначити, що поряд з тим, що AUKUS посилює стримування Китаю, він також загострює регіональну напруженість, про що свідчить щорічне збільшення оборонного бюджету Китаю. Крім того, AUKUS спровокував дипломатичні суперечності з Францією, яка втратила великий контракт на будівництво підводних човнів з Австралією, та й загалом неможливо не помітити виключення Європейського Союзу з цього Індо-Тихоокеанського безпекового виміру [2].

Чотиристоронній діалог з питань безпеки (QUAD), до якого входять США, Японія, Австралія та Індія – ще один ключовий гравець в Індо-Тихоокеанському регіоні, проте вже з іншим підходом. На відміну від AUKUS, QUAD не є формальним альянсом. Він діє більше як гнучкий стратегічний форум, зосереджений на підтримці вільного і відкритого Індо-Тихоокеанського регіону, просуванні демократії, підвищенні обізнаності про морську сферу і співпраці в нетрадиційних сферах безпеки.

QUAD виник в рамках гуманітарної координації після цунамі 2004 року в Індійському океані, але її відродження в 2017 році було зумовлене спільною настороженістю щодо поступового розширення сфер впливу Китаю. Відтоді QUAD поступово перетворилася на стратегічну платформу, яка набуває все більшої інституційної глибини.

Тим не менш, ефективність QUAD залишається залежною від внутрішньої динаміки її членів. Індія наразі є адептом політики стратегічної автономії, що ставить під сумнів її готовність повністю приєднатися (у військовому плані) до здебільшого американських ініціатив. Незважаючи на участь у спільних навчаннях («Малабар», наприклад), Нью-Делі продовжує закуповувати зброю в Росії і відмовляється відкрито критикувати Москву за її вторгнення в Україну. Японія та Австралія, з іншого боку, є формальними союзниками США за договором і розглядають QUAD як засіб мультилатералізації своїх стратегічних зобов'язань.

Реальна сила QUAD полягає більше в політичній сигналізації, аніж у військовій готовності. Це нормативна коаліція, яка прагне встановлювати стандарти, координувати реагування із переважним застосуванням саме м'якої сили.

В свою чергу ОДКБ можна назвати радше крихкою колективною обороною на пострадянському просторі. Організація Договору про колективну безпеку – це очолюваний Росією військовий альянс, до якого входять Вірменія, Білорусь, Казахстан, Киргизстан, Росія і Таджикистан, і який нерідко намагаються представити як пострадянський аналог НАТО.

Найбільш помітна акція ОДКБ відбулася в січні 2022 року, коли вона розгорнула близько 2000 військовослужбовців у Казахстані для стабілізації уряду під час масових протестів [4]. Це стало першим випадком, коли ОДКБ застосувала статтю 4 свого статуту, яка нагадує всім відому статтю 5 НАТО про колективну оборону.

Однак згуртованість ОДКБ все більше стає питанням, аніж твердженням, через мінливу лояльністю її членів та геополітичні наслідки російського вторгнення в Україну. Наприклад, Вірменія, розчарована бездіяльністю альянсу під час ескалації конфлікту з Азербайджаном щодо Нагірного Карабаху у 2020 й 2023 роках, оголосила на початку 2024 року про призупинення своєї участі в операціях ОДКБ. Казахстан, залежний від російських енергетичних маршрутів, вдався до поглиблення співпраці з Китаєм і Туреччиною та дистанціювався від Москви.

Крихкість цієї організації посилюється ще й її асиметричним характером, адже спостерігається ситуація, коли Росія домінуючи в її військовому потенціалі, доволі безглуздо концентрує всі сили в Україні, тим самим створюючи негативні наслідки для альянсу. Сама ОДКБ не має інтегрованої системи командування і контролю або сил швидкого реагування, які можна було би порівняти з НАТО. Його роль у новому глобальному порядку виглядає маргінальною – скоріше як рудимент російського регіонального домінування, ніж як функціональний оборонний альянс.

Регіональні безпекові альянси є чимось більшим, ніж тактичні домовленості – вони є індикаторами ширших геополітичних тенденцій та інструментами для формування міжнародних норм. У той час як ОДКБ демонструє обмеженість альянсів на чолі з авторитарними режимами, AUKUS і QUAD підкреслюють, як демократичні держави переосмислюють співробітництво у сфері безпеки, щоб протистояти гібридним загрозам XXI сторіччя. Майбутній світовий порядок

визначатиметься не лише універсальними інституціями, але й успіхом чи невдачею цих регіональних альянсів у врегулюванні конфліктів, підтримці внутрішньої довіри та адаптації до змін у світі.

Список використаних джерел

1. Aukus: nuclear submarines deal will cost Australia up to $368bn [Electronic resource] // The Guardian. – URL: https://www.theguardian.com/world/2023/mar/14/aukus-nuclear-submarines-australia-commits-substantial-funds-into-expanding-us-shipbuilding-capacity.

2. Barnes J., Makinda S. M. Testing the limits of international society? Trust, AUKUS and Indo-Pacific security [Electronic resource] / Jamal Barnes, Samuel M. Makinda // International Affairs. – Vol. 98(5). – P. 1307–1325. – DOI: https://doi.org/10.1093/ia/iiac111.

3. Koga K. Tactical hedging as coalition-building signal: The evolution of Quad and AUKUS in the Indo-Pacific [Electronic resource] / Kei Koga // The British Journal of Politics and International Relations. – Vol. 26(1). – P. 109–134. – DOI: https://doi.org/10.1177/13691481241227840.

4. Russia-led troops start withdrawing from Kazakhstan // DW (Deutsche Welle). – URL: https://www.dw.com/en/russia-led-troops-start-withdrawing-from-kazakhstan/a-60406634.

УДК 354:328.185

Олена ЛЮБИЧЕНКО,
аспірантка кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olena LIUBYCHENKO,
postgraduate student of the Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-3638-3280

Науковий керівник: ***Рена МАРУТЯН,*** *доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ НОВОЇ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ, СФОРМОВАНОЇ ГІБРИДНОЮ ВІЙНОЮ

STRATEGIC COMMUNICATIONS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF A NEW GEOPOLITICAL REALITY SHAPED BY HYBRID WARFARE

Ukraine's strategic communications have undergone a significant transformation amid a shifting geopolitical landscape shaped by prolonged hybrid warfare. Emphasis has moved beyond traditional messaging to incorporate the resource-driven nature of the conflict, reflecting a pragmatic and multidimensional narrative in official communication. Multi-level messaging tailored to domestic, international, and military audiences has created both opportunities and tensions within the broader information space. Strategic communications now function as a dual-purpose instrument – supporting internal resilience and enhancing international positioning. This evolving approach demonstrates the use of narrative not only for wartime mobilization but also for fostering regional integration and reshaping geopolitical alliances in Eastern Europe.

Keywords: strategic communications, hybrid warfare, geopolitical transformation, information security, strategic narrative, resilience.

Очевидно, що світ перебуває або вже в глобальній кризі, або на її початку, яка породжена гібридними війнами. Це стосується не лише окремих країн, як-от України, а й усієї глобальної системи. Якщо застосовувати модель циклічності до геополітики, варто визначити точку, в якій ми зараз перебуваємо. Ми спостерігаємо повторення кризових фаз – не у вигляді простого циклу, а радше як спіраль: ті ж виклики, але на новому витку, з ширшим контекстом і глибшими наслідками.

Україна ж нині проходить етап, схожий на той, що переживали народи після завершення колоніальних війн – зокрема, після Першої світової війни, коли старі імперії втрачали своє значення, а нові економічні, технологічні та соціальні парадигми починали диктувати правила гри. Ми живемо в умовах постіндустріального розвитку, де ключову роль відіграють соціальні мережі. Саме вони створили ілюзію масової участі в політичному процесі: кожен може висловитись, сформувати позицію, і, що важливо, очікувати дій у відповідь. Це і є точка, в якій ми знаходимось: період трансформації, де участь широких мас у суспільно-політичному житті стала реальністю, зумовленою не стільки економікою, скільки технологіями комунікації. Всі подальші кроки – і політичні, і технологічні – будуть нанизуватись саме на цю нову реальність. Тому сьогодні геополітична динаміка визначається вже не стільки класичними економічними циклами та соціально-культурними, але інформаційними трансформаціями, які і є основою нової епохи.

Наша ключова помилка у відносинах зі Сполученими Штатами полягає в тому, що ми досі не можемо усвідомити просту річ: США втрачають інтерес до України. Їм наразі не до нас. Ми їм не настільки цікаві, як були раніше. Однак, формуючи власну позицію, ми вперто виходимо з наших інтересів, а не з розуміння їхніх. І саме в цьому полягає серйозний стратегічний прорахунок, який ми

досі не подолали. Ситуацію ускладнює й те, що наш внутрішній «вірус» популізму – спроби знайти прості відповіді на складні питання – лише загострює непорозуміння у стосунках з адміністрацією Трампа. Ми вже бачимо зіткнення світоглядів: наш емоційний, реактивний підхід проти їхнього прагматизму. Нам важко вийти за межі власного болю і проблем, але, хоч як прикро, вирішення багатьох з них усе ще залишається у Вашингтоні.

Виникає принципове запитання: який механізм або інструментарій ми наразі використовуємо для просування власного стратегічного наративу? Чи ефективний він? Ми спостерігаємо дедалі більше контактів представників США з російською стороною, включно з особистими зустрічами на високому рівні. Це відбувається паралельно з тим, що в українському інформаційному полі діє лише кілька публічних фігур – Президент Володимир Зеленський та голова Офісу Президента Андрій Єрмак. Перший виступає відкрито, другий – діє переважно через непублічні канали.

Чи є така модель ефективною? Чи достатньо вона репрезентативна, щоб донести складну й багатошарову українську позицію? І чи не втрачаємо ми можливості використати інші канали, зокрема більш формалізовані, де можна діяти рішучіше, жорсткіше, але все ж у дипломатичних рамках?

Другий аспект – де всі наші інституційні механізми стратегічної взаємодії з США? Адже вони існують. Є Комісія стратегічного партнерства, є торгівельна й енергетична комісії, створені саме для системного діалогу. Це платформи, які передбачають регулярні контакти з американськими посадовцями, включно з міністрами, експертними групами, членами делегацій[4]. Але зараз складається враження, що ці інструменти залишаються на периферії процесу.

Також виникає питання – які з наявних інструментів можуть бути адаптовані до формалізації безпекових гарантій? Якщо ми прагнемо отримати реальні механізми гарантій, це не може відбуватись лише на рівні заяв. Потрібно активізувати роботу всіх дипломатичних каналів, а також оновити й посилити інституційні формати.

І тут постає ще один важливий аспект: поведінка наших міжнародних партнерів. Часто, прагнучи до спрощення і зручності у взаємодії, вони самі обмежуються контактами лише з однією чи двома ключовими фігурами в українській владі. Тим самим вони ігнорують власні принципи: повагу до інституцій, розгалуженої демократії, до ролі громадянського суспільства, експертного середовища та незалежних медіа.

Замість того щоб підтримувати широку комунікацію з українськими інституціями, як це було би логічно – враховуючи їхні ж власні демократичні цінності – наші партнери дедалі частіше обмежуються кулуарними розмовами на найвищому рівні. І така практика – це радше виняток, ніж норма.

У сучасних умовах стратегічні комунікації перетворюються на критичний інструмент впливу, управління та самоідентифікації держави. Гібридна війна, яка триває проти України з 2014 року й особливо загострилася після повномасштабного вторгнення у 2022-му, докорінно змінила характер і зміст національної комунікаційної політики [2]. У 2024 році в публічному дискурсі з'являється новий тренд – посилення уваги до ресурсного виміру війни, що знайшло відображення навіть у державних документах стратегічного планування, таких як «План перемоги».

Український наратив війни будувався на високих цінностях: гідності, свободи, єдності, опору. Однак протягом 2024 року і початку 2025 року спостерігається суттєва зміна – війна дедалі більше подається як боротьба за надра, копалини, контроль над логістикою та економічною інфраструктурою. У жовтні-грудні 2024 року офіційно презентовано «План перемоги», де пункт №4 присвячено сировинному аспекту – «розплаті надрами» [5]. Це не лише риторичне зрушення, а ознака зміни парадигми комунікації: від морально-етичного дискурсу – до прагматичного, ресурсно орієнтованого.

Українська влада сьогодні оперує різними типами комунікацій для різних аудиторій: зовнішня – з прицілом на підтримку Заходу; внутрішня – на збереження мобілізаційного духу; електоральна – з фокусом на політичне майбутнє. Це призводить до фрагментації повідомлень, втрати єдиного ціннісного стрижня та ерозії суспільної довіри. Коли риторика влади перестає бути прозорою й цілісною, стратегічна комунікація втрачає силу як інструмент мобілізації.

Попри внутрішні виклики, перед Україною відкривається унікальний шанс стати ініціатором нового геополітичного союзу у Східній і Центральній Європі. Стратегічні комунікації можуть і повинні стати інструментом формування нової ідентичності, нового регіонального порядку та європейського перезавантаження.

Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни – не лише інструмент опору, а й простір боротьби за зміст, вплив і майбутнє. Вони мають бути чесними, єдиними, зрозумілими. Лише тоді

вони можуть стати силою, що консолідує націю й мобілізує міжнародну підтримку. Повернення до простого, раціонального і прозорого наративу – це не поразка, а умова національного виживання.

Список використаних джерел

1. Дубов Д. «Стратегічний наратив»: до проблеми реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні : аналіт. зап. / Д. Дубов. – К. : Нац. ін-т стратег. дослідж., 2016. – URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/strategichniy-narativ-do-problemi-realizacii-sutnisnoi

2. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія / Нац. акад. Служби безпеки України. – Київ, 2021. URL: https://msj.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/Stratehichni_komunikatsii_v_umovakh_hibrydnoi_viiny_-pohliad_vid_volontera_do_naukovtsia.pdf

3. Khidasheli T. Hydrid Threats and Resilience: Safeguarding Democratic Values in a Connected World : analysis. – November 2024. URL: https://www.freiheit.org/sites/default/files/2024-12/hybrid-threats-and-resilience-final.pdf

4. Wartime Diplomacy. Ukrainian Prism: Foreign Policy 2023 : analytical study / Foreign Policy Council «Ukrainian Prism» ; Representation of the Friedrich-Ebert-Stiftung in Ukraine. – Kyiv : «Vistka» LLC, 2024. URL: https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/21178.pdf

5. Президент України Володимир Зеленський. План перемоги складається з п’яти пунктів і трьох таємних додатків, 16 жовтня 2024 року. URL: https://www.president.gov.ua/news/plan-peremogi-skladayetsya-z-pyati-punktiv-i-troh-tayemnih-d-93857

УДК 327.5:355.45:316.77

Олег МЕДВЕДЄВ,
старший науковий співробітник Національного університету оборони України

Oleg MEDVEDYEV,
senior research fellow National Defence University of Ukraine
htpps://orcid.org/0009-0007-2513-2092

ПИТАННЯ ПРО ЧЛЕНСТВО УКРАЇНИ В НАТО ЯК ПРОБЛЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

THE ISSUE OF UKRAINE'S NATO MEMBERSHIP AS A PROBLEM OF STRATEGIC COMMUNICATIONS

Ukraine has not yet become a member of NATO, unlike its Central and Eastern European neighbors, who, in the late 1990s and early 2000s, managed to take advantage of Russia's weakness and enhance their security by joining the North Atlantic Alliance. One of the reasons Ukraine has not been able to follow the successful path of its neighbors is the ineffectiveness of its strategic communications. Until 2014, even under pro-European governments that advocated for NATO integration, these communications remained weak, delayed, and took place amidst intense political confrontation over security issues. They proved ineffective due to their insufficient strength, falling behind the counter-narratives promoted by the pro-Russian fifth column and by Russia itself, which exploited the fact that until 2014, Ukraine remained part of a «shared information space».

Keywords: international relations, strategic communications, NATO, security, PSYOP.

У 2002 році Рада національної безпеки і оборони України вперше офіційно визначила вступ до НАТО як стратегічну мету. Рішення Бухарестського саміту 2008 року не надавати Україні ПДЧ, але визнати за нею декларативне право стати членом НАТО мислилося як компромісне. Але «той факт, що Грузія та Україна не отримали згоди щодо статусу ПДЧ, був відмовою їхнім надіям. Той факт, що Альянс водночас пообіцяв їм загальне зобов›язання щодо їхнього членства, Путін однозначно зрозумів як «так» членству в НАТО для обох країн, як оголошення війни» [6, 459].

У 2010 році було прийнято закон про позаблоковий статус України, який фактично заморозив євроатлантичну інтеграцію, що спростовує російський наратив, буцімто прагнення України до НАТО стало причиною нападу росії. Вже після повномасштабного вторгнення у вересні 2022 року Україна подала офіційну заявку на вступ, яка так і не була задоволена. Таким чином, Україна наразі так і не стала членом НАТО, на відміну від центрально- та східноєвропейських сусідів, які наприкінці дев'яностих – початку нульових років встигли скористатися слабкістю росії і посилили свою безпеку шляхом приєднання до Північноатлантичного альянсу.

Однією з причин, чому Україна не змогла повторити успішний шлях сусідів, стали неефективні стратегічні комунікації. Політика багатовекторності Леоніда Кучми, спроба національної мобілізації за НАТО за часів Ющенка, проголошення позаблоковості за Януковича та поновлення курсу на НАТО після 2014 року – кожен з цих етапів визначав непослідовний в цілому характер комунікації держави щодо Альянсу. Вона ніколи не була антинатовською, але не тримала месидж про членство як мету.

До 2014 року стратегічні комунікації української держави, навіть за проєвропейських урядів, які просували курс на НАТО, були слабкими, запізнілими, відбувалися в умовах жорсткого політичного протистояння з питань безпеки, особливо в 2008 році. Вони поступалися котрнаративам п'ятої проросійської колони та власне росії, яка користалася тим, що до 2014 року Україна була частиною її «єдиного інформаційного простору».

Попервах питання стратегічних комунікацій стосувалося внутрішнього виміру, вони апелювали до українського суспільства, більшість якого до 2014 року була проти вступу до НАТО. Саме на цей факт посилалися західні партнери як на свідчення неготовності України приєднатися до Альянсу. Російська агресія з 2014 року стала каталізатором: підтримка вступу України до НАТО почала

зростати, а з 2022 року досягла рекордних показників. Згідно результатів опитування Київського міжнародного інституту соціології, проведеного у вересні 2024 року, 84% українців хочуть бачити країну у складі НАТО [2].

Втім, коли громадська думка вже не могла бути аргументом проти членства, партнери почали висувати нові причини: війна на території України, проблеми з рівнем корупції, а також ризик прямого військового зіткнення з рф. На цьому етапі проблеми із стратегічними комунікаціями виникли у впливі на зовнішню аудиторію.

«Головним об'єктом впливу, на якому безпосередньо або опосередковано зосереджуються зусилля сил і засобів в інформаційних операціях, є розумова діяльність людей, відповідальних за прийняття ключових рішень» [4.15]. В цьому сенсі російські ІПСО слід визнати ефективними. Дональд Трамп підтримав російський наратив і питання про членство України в НАТО назвав ймовірною причиною війни. У своїх спогадах Ангела Меркель пише, що 2008 року і Президент США Джордж Буш , і низка очільників країн Центральної та Східної Європи вважали, що ненадання Україні ПДЧ означає визнання за Росією права вето [6, 453]. Очевидно, що таким же чином можна розуміти і позицію Дональда Трампа.

Позаяк НАТО залишається єдиною ефективною системою колективної безпеки в євроатлантичному просторі, завдання України – не лише бути об'єктом обговорення на самітах, а активним суб'єктом комунікації, здатним впливати на порядок денний Альянсу. Для цього потрібна цілісна, системна, не реактивна, а проактивна стратегія комунікацій, як всередині країни, так і назовні.

Найкращий час для вступу до НАТО на межі дев'яностих та нульових, коли росія після розпаду СРСР була ще занадто слабкою, аби Захід рахувався з її опозицією до розширення НАТО, Україна втратила через відсутність стратегічної визначеності щодо Альянсу протягом тривалого часу. Відтак – і через брак стратегічних комунікацій, які мали би подолати негативні стереотипи щодо НАТО, укорінені у свідомості українців ще в радянські часи. Це – вагома, але не єдина причина, через яку Україна так і не реалізувала свій курс на НАТО, після понад десятилітніх коливань схвалений майже чверть століття тому. Крім того, що Україна як держава не змогла переконати ані власне суспільство, ані міжнародних партнерів у доцільності і взаємній вигоді свого вступу до Альянсу, вагому роль грали й інші чинники. Це - мовчазна згода стейколдерів НАТО на фактичне право вето росії на членство України та слідування ними в цілому протягом тривалого часу мюнхенській політиці умиротворення агресора.

Список використаних джерел

1. Зленко А. М. Дипломатія і політика. Україна у процесі динамічних геополітичних змін. – Харків : Фоліо, 2021. – 591 с.

2. Київський міжнародний інститут соціології. Stavlennia ukraintsiv do NATO: dynamika pidtrymky ta ochikuvannia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1468&page=1 (дата звернення: 10.04.2025).

3. Мелещенко Т., Волошин І. Шлях України до НАТО: основні проблеми, здобутки та перспективи євроатлантичної інтеґрації // Український історичний журнал. – 2021. – № 4.

4. Національний університет оборони України. Інформаційні та психологічні операції як елемент стратегічних комунікацій: досвід НАТО : навч. посіб. – Київ, 2021.

5. Тодоров І. Я. Євроатлантична інтеграція України. Історія та сучасність : навч. посіб. – Ужгород, 2022. – 376 с.

6. Merkel A., Baumann B. Freiheit: Erinnerungen 1954–2021. – Köln : Kiepenheuer & Witsch, 2024.

УДК 355.48:327.56(98)

Андрій РУДИК,
доктор філософії в галузі соціальних та поведінкових наук, асистент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii RUDYK,
PhD in Social and Behavioral Sciences, assistant of the Department of Global and National Security of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-7291-4341

БЕЗПЕКА ОСТРІВНИХ ТЕРИТОРІЙ НАТО В АРКТИЦІ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

SECURITY OF NATO ISLAND TERRITORIES IN THE ARCTIC: PROBLEM ISSUES AND WAYS TO SOLUTION THEM

Certain Arctic territories of NATO have always been a zone of geopolitical confrontation for various reasons. These are the Svalbard archipelago and Jan Mayen Island, which are under the sovereignty of Norway, and the island of Greenland, which belongs to Denmark. The special international status, partial demilitarization, proximity to the North Pole and the Russian archipelago of Franz Josef Land naturally create challenges for ensuring the security of Svalbard by both Norway and NATO. Greenland is a territory rich in minerals and seafood. This island is the largest on the planet, which affects communications in a significant part of the Arctic. The status of national-state autonomy within Denmark, remoteness from the mainland of the kingdom, and US claims to sovereignty over Greenland also create corresponding security challenges for the region. While Jan Mayen serves as an important fulcrum between Norway, Greenland, and Iceland, given the gaps in the North Atlantic Treaty, the island territories could become the weakest link in NATO's security architecture.

Keywords: Arctic, Svalbard, Greenland, Jan Mayen, security.

Арктичні території стали предметом геополітичного протистояння європейських держав ще з кінця XIX ст. у час завершення колоніального поділу світу. Якщо питання приналежності Гренландії вирішувалося між Швецією та Данією в контексті династичної унії, то встановлення контролю Норвегії над Свальбардом і Ян-Маєном супроводжувалося складними дискусіями. Варто розуміти, що на відміну від Гренландії, Свальбард і Ян-Маєн фактично мали статус terra nullius. Дані території використовувалися Нідерландами, Великою Британією, Австро-Угорщиною, Російською імперією, Швецією, Данією як бази для наукових експедицій та метеорологічних досліджень. Не менш важливо, що вище наведені держави здійснювали тут економічну діяльність: китобійний промисел, видобування кам'яного вугілля, полювання на білих ведмедів, полярних лисиць, північних оленів, моржів.

Питання приналежності Свальбарду і Ян-Маєна активізувалося після відновлення незалежності Норвегії в 1905 році. Осло, навіть перебуваючи в унії з Данією, а потім зі Швецією, не відмовлявся від претензій на дані території. У результаті Ян-Маєн перейшов під суверенітет Норвегії в 1921 році за рішенням Ліги Націй. Тоді як у випадку Свальбарда в 1920 році 14 держав уклали спеціальний договір, який набув чинності в 1925 році. Цим документом Норвегія отримала суверенітет над архіпелагом, але із суттєвими обмеженнями. Ст. 9 Шпіцбергенського договору прямо забороняє Норвегії і будь-якій іншій державі створювати тут військові бази та іншу відповідну інфраструктуру [3]. Водночас Осло має змогу проводити на архіпелазі військові навчання і здійснювати його патрулювання. Також суверенітет Норвегії над Свальбардом обмежується неможливістю встановлення на його території економічних протекціоністських заходів. Ст. 3 Шпіцбергенського договору визначає, що громадяни всіх держав-учасниць даного документу, за умов дотримання місцевого законодавства, можуть безперешкодно

займатися судноплавними, промисловими, гірничими, торгівельними і комерційними справами на засадах загальної рівності [3].

Довгі політичні дебати навколо суверенітету над Свальбардом і його часткова демілітаризація під контролем Норвегії зумовлені стратегічним розташуванням цієї території. Архіпелаг потенційно є важливою базою для здійснення комунікацій Північним морським шляхом. На відміну від тієї ж Гренландії Свальбард не знаходиться у льодовиках та морській кризі, а лише є прилеглим до них. Не говорячи про місцеві поклади вугілля та потенціал риболовецької бази. Варто зауважити, що наразі в Арктиці діє мораторій на промисловий рибний промисел. Ян-Маєн також має важливе розташування на межі Норвезького і Гренландського морів та виконує роль опорної точки між Норвегією, Ісландією та Гренландією. Однак, навіть будучи в адміністративному відношенні підпорядкованим губернатору Свальбарда, на нього не розповсюджується дія Шпіцбергенського договору.

На Ян-Маєні відсутні військові бази, однак Норвегія на постійній основі має там близько 15 військовослужбовців, аеродром, порт та будує два елінги. Тоді як на Гренландії існує три данських військових об'єкти (один у межах Арктики, а два – в Північній Атлантиці) і один американський [2]. Вашингтон і Копенгаген мають на острові близько по 150 військовослужбовців [4]. Ян-Маєн, як і Гренландія, не є демілітаризованою територією. На відміну від Свальбарда, в НАТО не виникне проблем із їхнім захистом та розгортанням на місцевості військ, озброєння і військової техніки.

Однак щодо цього Північноатлантичний договір не дає конкретики. Ст. 6 даного документу визначає територіальні межі застосування права на колективну самооборону в рамках НАТО [1]. Йдеться про Європу, Північну Америку та острови Північної Атлантики. Останнє уточнення є важливим, оскільки йдеться про території, віддалені від європейських держав-членів НАТО. Це Бермудські острови (заморська територія Велика Британія), Азорські острови та Мадейра (автономні регіони Португалії), Канарські острови (автономна спільнота Іспанії), Сен-П'єр і Мікелон (заморська спільнота Франції), Фарерські острови (автономна територія Данії). Тоді як 4/5 Гренландії, Ян-Маєн та Свальбард знаходяться не в Північній Атлантиці, а в Північному Льодовитому океані. Арктика жодним чином не згадується в Північноатлантичному договорі.

Безумовно, питання Гренландії, Свальбарда та Ян-Маєна в даному контексті може вирішуватися за аналогією з американськими та канадськими територіями в Арктиці. Однак у випадку США йдеться про північну частину Аляски, що підпадає під визначення Північної Америки. Тоді як Арктичний архіпелаг прилеглий до континентальної території Канади. Чого не можна сказати про Гренландію, яка розташована за 2085 км від Данії. Ян-Маєн і Свальбард не так віддалені від Норвегії – 890 км та 660 км відповідно. Але вони не є прилеглими до європейського континенту, на відміну від згаданого Арктичного архіпелагу Канади до Північної Америки.

Більше того, і Данія, і Норвегія є державами-засновницями НАТО. Всіма згаданими островами вони володіли в 1949 році. Північний Льодовитий океан (у західній науці більш відомий як Арктичний океан) виокремлений задовго до заснування Альянсу. Тому доцільно було б доповнити статтю 6 Північноатлантичного договору окремою згадкою про острови Арктики. Включно зі Свальбардом, оскільки, як було з'ясовано, Шпіцбергенський договір забороняє створювати там військові бази, але не проводити військові навчання.

Відсутність згадки в Північноатлантичному договорі островів Арктики, які перебувають у складі Данії та Норвегії, створює безпекові ризики як для цих територій, так і для згаданих держав, і НАТО в цілому. Свальбард досі є об'єктом провокацій з боку Росії, яка, окрім Норвегії, здійснює активну економічну діяльність на архіпелазі. Гренландія, враховуючи її поклади корисних копалин та площу поверхні, є зоною геополітичного протистояння між США та Китаєм.

Наразі до НАТО входять 32 держави, які мають різний воєнний потенціал, геополітичне положення, інтереси тощо. Ситуації з прольотами і падінням на території Польщі і Румунії засобів повітряного нападу, що застосовуються Російською Федерацією в агресії проти України, засвідчили проблематичність одностайності реагування на подібні виклики у всьому Альянсі. Відсутність окремої згадки островів Арктики у ст. 6 Північноатлантичного договору відкриває простір для маневру певним державам-членам НАТО. Наприклад, у разі здійснення агресії на згадані території існує імовірність, що конкретні союзники Данії і Норвегії, посилаючись на договір, відмовлятимуться виконувати свої зобов'язання щодо колективної самооборони. Саме тому для уникнення такого сценарію розвитку подій, як вже зазначалося, доцільно доповнити статтю 6 Північноатлантичного договору згадкою про острови Арктики. Принаймні подібні прецеденти вже мали місце. У 1951 році право колективної

самооборони було поширено на територію Греції і Туреччини, а в 1963 році, у зв'язку з набуттям Алжиром незалежності, його територія вилучена з-під дії статті 6 [1].

Окрім цього питання забезпечення безпеки Гренландії, Свальбарду та Ян-Маєну можливо вирішувати через розширення регіональної двосторонньої або багатосторонньої воєнної співпраці та зобов'язань. Наприклад, зі Швецією та Фінляндією, які є арктичними державами, але не мають виходу до Північного Льодовитого океану, та з Великою Британією, котра не володіє територіями в регіоні, однак зацікавлена у забезпеченні своєї присутності.

У будь-якому разі варто розуміти, що питання безпеки острівних територій НАТО в Арктиці, як й інших специфічних регіонів Альянсу, повністю перебуває в площині політичної волі кожного його члена. Очевидно, що навіть наявність певних юридичних зобов'язань не є абсолютною гарантією їхньої реалізації в критичний момент. Однак процеси трансформації світового порядку засвідчують, що питання забезпечення безпеки острівних територій НАТО в Арктиці потребують якщо не нової договірної бази (включно з виникненням нових регіональних баз), то хоча б модернізації існуючої. Принаймні з геополітичної позиції це чітко засвідчить наміри як Осло і Копенгагена, так і більших гравців у рамках НАТО – Вашингтону, Лондону, Парижу, Берліну, Оттави.

Список використаних джерел

1. Північноатлантичний договір. Вашингтон, округ Колумбія, 4 квітня 1949 р. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_17120.htm (дата звернення 17.04.2025).

2. Staalesen A. New investments in Jan Mayen to strengthen Norway's strategic presence in North Atlantic. The Barents Observer. URL: https://www.thebarentsobserver.com/security/new-investments-in-jan-mayen-to-strengthen-norways-strategic-presence-in-north-atlantic/165145 (дата звернення 17.04.2025).

3. Svalbard Treaty. Paris, 9 February 1920. URL: https://www.jus.uio.no/english/services/library/treaties/01/1-11/svalbard-treaty.html (дата звернення 17.04.2025).

4. Tekeli M., Gettleman J. What's the American Base on Greenland? Here's What to Know. The New York Times. URL: https://www.nytimes.com/2025/03/25/world/europe/greenland-us-space-base.html (дата звернення 17.04.2025).

УДК 35.07/.08:004](477)

Тимур СЛОБОДЕНЮК,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tymur SLOBODENIUK,
postgraduate student of the Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University
https://orcid.org/0000-0003-1090-9528

*Науковий керівник: **Наталія КЛИМЕНКО,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ЗДОБУТКИ ТА ВИКЛИКИ

DIGITALIZATION OF PUBLIC SERVICES IN UKRAINE IN THE CURRENT CONTEXT: ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES

This research emphasizes the benefits of digitizing public service delivery in Ukraine, with a particular focus on the progress achieved through the Diia portal. It is crucial to acknowledge the challenging security environment surrounding these reforms. Key challenges include threats to cybersecurity, unauthorized access to networks, and the protection of citizens' data. In conclusion, the author underscores the advantages of digitalization, such as improving the quality of public services, streamlining bureaucratic processes, addressing investor distrust in business, and mitigating corruption risks within the context of post-war reconstruction in Ukraine.

Keywords: public services, digitalization, martial law, Diia portal.

Цифровізація публічних послуг є невід'ємною складовою реформування публічної влади в Україні в контексті утвердження концепції сервісної діяльності держави з метою оптимізації взаємодії між громадянами та органами публічної влади. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та розширення переліку цифрових публічних послуг сприяють значному скороченню часу на отримання публічних послуг, роблять їх доступнішими та створюють умови для прозорості публічного управління.

Цифрові технології підвищують ефективність в усіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема, й у сфері надання публічних послуг. Розвиток інвестицій в сфері цифровізації, збільшення продажів промислової та сервісної робототехніки, дієвість хмарних платформ, які функціонують без місцевої інфраструктури, створюють значно більше можливостей на ринках праці. Інтернет речей, де все більше взаємопов'язаних пристроїв можуть взаємодіяти, створюють одночасно як ефективність безпекового середовища так і ризики для безпеки [1, с. 562].

В Україні розвиток платформи «Дія», незважаючи на запровадження правового режиму воєнного стану внаслідок збройної агресії рф, сприяє інтенсивній цифровізації публічних послуг. Адже країна зрівняла за юридичними правами паперові та електронні документи. Зокрема, паспорт в «Дії» вільно використовується для отримання поштових відправлень, адміністративних, банківських, туристичних та інших послуг. Сьогодні також існує можливість подання заявки на оцінку та відшкодування збитків за пошкоджене або повністю зруйноване майно внаслідок військової агресії російської федерації. Отримання статусу внутрішньо-переміщеної особи через повномасштабне військове вторгнення рф в Україну також можливе шляхом подання заявки на набуття статусу онлайн. Це стосується також отримання статусу безробітного та оформлення відповідних виплат від держави [2].

В рамках платформи «Дія. Сіті» функціонує унікальний онлайн-простір, для прозорого та вигідного ведення бізнесу. А ефективні інструменти, зокрема український фонд стартапів, спрощують залучення іноземних інвестицій та додаткових механізмів захисту нематеріальних активів.

Проте, в умовах ведення бойових дій з'являються значні виклики та загрози для просування зазначених реформ. Крім необхідності забезпечення кібернетичної безпеки та захисту мережі від несанкціонованого доступу, існує проблема забезпечення захисту персональних даних громадян країни.

Окремо варто відзначити, що нерівномірність просування цифрової трансформації у регіонах призводить до гальмування втілення у життя забезпечення рівного доступу до публічних послуг для громадян незалежно від місця їх проживання чи перебування у зв'язку зі складною безпековою ситуацією в країні, особливо у районах, наближених до зони ведення бойових дій.

Результатом ракетних обстрілів є перебої у роботі енергетичної інфраструктури і, як наслідок, забезпечення безперебійної роботи швидкісного інтернету. Існує проблема забезпечення цифрової освіти та цифрової грамотності населення у віддаленій сільській місцевості. Всі ці проблеми потребують розв'язання в сучасних умовах та і в перспективі під час повоєнної відбудови країни.

Підсумовуючи вищевикладене варто зазначити, що результатами цифровізації сфери надання публічних послуг має бути підвищення рівня якості їх отримання громадянами, нівелювання негативного впливу бюрократичних процедур для реєстрації та ведення підприємницької діяльності, мінімізація корупційних ризиків, подолання недовіри інвесторів та оптимізація управління ресурсами, особливо в умовах відновлення нормальних умов життєдіяльності на територіях, які перебувають під тимчасовою окупацією, та в умовах повоєнної відбудови України.

Список використаних джерел

1. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 553–567. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38

2. Колеснікова К. Цифровізація державних послуг в Україні: успіхи та виклики у реалізації державних реформ. *Філософія та управління.* 2024. № 1. С. 18–27. https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.1.03

УДК: 327:321.01

Євгеній ТАРАН,
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yevheniy TARAN,
Candidate of Political Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Global and National Security, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-1822-6978

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ ВПЛИВУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

GEOPOLITICAL CENTERS OF INFLUENCE TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF A NEW WORLD ORDER FORMATION OF

The paper states that the transformation of geopolitical centers of influence is determined by changes in economic power, technological development, military power, and the ability of states to shape international order.
The main geopolitical centers of influence in the modern international system are analyzed, such as the United States, the European Union, China, and Ukraine. In particular, the main factors of their influence growth are analyzed and the change in their role in the world system is traced.
The conclusions state that the transformation of geopolitical centers of influence occurs through the strengthening of regional alliances and economic blocs, which contributes to multipolarity. The main problems of the modern transformation period are manifested in the weakening of international institutions, the aggravation of sanctions wars, the struggle for strategic resources, and the growth of cyber threats.

Keywords: geopolitical centers of influence, transformation of geopolitical centers, regional alliances, new world order.

Трансформація геополітичних центрів впливу визначається «зміною економічної потужності, технологічного розвитку, військової могутності та здатності держав формувати міжнародний порядок» [2, с. 265].

На зміну однополярній системі світоустрою, що була домінуючою після закінчення «Холодної війни», приходить багатополярна конфігурація, де США, Китай, ЄС, Індія та регіональні лідери конкурують між собою за вплив на світовій арені. Зміна глобального балансу сил спричинена явищами геополітичної нестабільності, перш за все – війною в Україні, а також торговельними війнами між США та Китаєм, посиленням політики протекціонізму та більш жорсткою боротьбою за стратегічні ресурси. У зв'язку з цим, держави намагаються адаптувати свої безпекові стратегії, як наслідок зміцнюючи регіональні альянси, розвиваючи оборонні технології та розширюючи економічні зв'язки у відповідь на зростаючі виклики.

Якщо проаналізувати основні геополітичні центри впливу в сучасній міжнародній системі та прослідкувати їх трансформацію, то можемо зазначити наступне:

США характеризуються високим рівнем військової могутності, лідерством у фінансовій сфері, технологічною перевагою, встановленням контролю над ключовими міжнародними інституціями (МВФ, Світовий банк, НАТО). При цьому, в умовах трансформаційних змін вони активізують економічну боротьбу з Китаєм, посилюють санкційну і тарифну політику тощо [4].

Китай характеризується динамічним економічним зростанням, розвитком технологічних індустрій, збільшенням військової присутності в Південно-Китайському морі. При цьому, його трансформаційна роль у світовій системі направлена на формування альтернативної економічної системи (BRICS+, Азійський банк інфраструктурних інвестицій), розширення своєї присутності в Африці, Латинській Америці, Азії тощо [3].

Європейський Союз характеризується високим рівенем економічної інтеграції, лідерством в регулюванні міжнародної торгівлі, заходами з підтримання енергетичної безпеки, стабільністю

політичної системи. При цьому, в умовах трансформацій, ЄС намагається знизити рівень своєї залежності від енергоресурсів, що надходять від автократичних режимів, підвищити рівень обороноздатності, посилити кліматичну політику [1, с. 33].

Щодо України, то вона характеризується як країна, що чинить опір російській агресії, розвитком стратегічного партнерства з Заходом, реформуванням безпекової та оборонної політики, переходом до стандартів НАТО тощо. В умовах трансформації Україна прагне до зміцнення міжнародної підтримки, інтеграції до ЄС і НАТО, отриманні статусу основного союзника США поза НАТО, розвитку оборонної промисловості тощо.

Як видно з вищенаведеного, трансформація геополітичних центрів впливу відбувається шляхом посилення регіональних альянсів та економічних блоків, що сприяє багатополярності. Основні проблеми сучасного трансформаційного періоду проявляються у послабленні міжнародних інституцій, загостренні санкційних воєн, боротьбі за стратегічні ресурси та зростання кіберзагроз. Політична нестабільність і нові технологічні виклики створюють ризики для безпеки та економічної стабільності. З позитивних наслідків, щодо посилення впливу на світосу ситему, рекомендовано реформування механізмів глобального врядування, зокрема посилення ролі міжнародного права, зниження рівня економічної залежності від авторитарних режимів та подабльший розвиток безпекових стратегій провідних країн світу.

Список використаних джерел

1. Поліщук І. О. Геополітичні ознаки нового світового порядку. *Політичне життя*. 2022. № 2. С. 30-35. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.2.5 (дата звернення: 12.04.2025).

2. Arsel M., Adaman, F., Saad-Filho, A. Authoritarian developmentalism: The latest stage of neoliberalism? *Geoforum*. 2021. Vol. 124. P. 261-266. DOI: https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.05.003 (date of access: 11.04.2025).

3. Belt and Road Initiative, BRI – National Development and Reform Commission of China. NDRC: website. 2025. URL: https://www.ndrc.gov.cn/ (date of access: 10.04.2025)

4. QUAD (Quadrilateral Security Dialogue). U.S. Department of State: website. 2024. URL: https://www.state.gov/the-quad/ (date of access: 10.04.2025).

УДК 004.891:355.2

Владислав ТАРАСЕНКО,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vladyslav TARASENKO,
postgraduate student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0006-5040-4427

Науковий керівник: ***Валентин ПЕТРОВ,*** *доктор політичних наук, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМАХ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ АРХІТЕКТУРИ БЕЗПЕКИ

Штучний інтелект (ШІ) стрімко трансформує різні аспекти людської діяльності, і оборонна сфера не є винятком. Інтеграція ШІ в системи Сил Оборони України відкриває нові горизонти для підвищення їхньої ефективності, оперативності та боєздатності. В умовах триваючої збройної агресії, впровадження інноваційних технологій, зокрема ШІ, набуває критично важливого значення для забезпечення національної безпеки та суверенітету України. Метою даної статті є дослідження ключових аспектів застосування ШІ в українських оборонних системах, аналіз пов'язаних з цим викликів та оцінка його впливу на глобальну безпекову парадигму.

Застосування ШІ в оборонній сфері України охоплює широкий спектр напрямків, демонструючи значний інноваційний потенціал. Одним з ключових напрямків є розробка та впровадження систем розвідки та аналізу даних. Алгоритми ШІ здатні обробляти значні обсяги різнорідної інформації, що надходить з різноманітних джерел, включаючи супутникові знімки, дані радіоелектронної розвідки та соціальні мережі, з метою виявлення прихованих закономірностей, прогнозування потенційних загроз та надання оперативної аналітики командуванню. Це істотно підвищує рівень ситуаційної обізнаності та якість прийняття стратегічних і тактичних рішень. Показовим є застосування ШІ для аналізу трафіку безпілотних літальних апаратів (БПЛА) противника, що дозволяє своєчасно виявляти ознаки підготовки до атак. Українські військові активно використовують ШІ для оптимізації процесів розвідки та аналізу

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEMS OF THE DEFENSE FORCES OF UKRAINE: INNOVATIONS, CHALLENGES AND IMPACT ON THE FORMATION OF THE GLOBAL SECURITY ARCHITECTURE

This article explores the pivotal role of artificial intelligence (AI) in the evolution of the Ukrainian Defense Forces' capabilities amidst the ongoing armed conflict. It examines key advancements facilitated by AI integration, including intelligence and data analysis systems (notably the Avengers AI platform), autonomous and robotic systems, cybersecurity measures, fire control mechanisms, and decision support tools. The core challenges associated with the deployment of AI in the military domain are analyzed, encompassing ethical and legal considerations, security and reliability concerns, reliance on data and algorithms, infrastructural limitations, and the potential for escalation. The study assesses the impact of AI utilization within Ukraine's defense systems on the shaping of the global security architecture, particularly concerning the shifting dynamics of warfare, the amplification of asymmetric capabilities, the redistribution of military influence, and the imperative for international regulatory frameworks. Special emphasis is placed on Ukraine's practical experiences in AI implementation and their significance for the future trajectory of military technology development worldwide.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), Ukrainian Defense Forces, Intelligence and Data Analysis, Autonomous Systems, Global Security Architecture.

даних. Зокрема, платформа Avengers AI, розроблена Інноваційним центром Міністерства оборони України, демонструє високу ефективність в ідентифікації значної кількості цілей – близько 12 000 щотижня [2]. Ця платформа здійснює автоматизований аналіз відеоматеріалів, отриманих з дронів та стаціонарних камер спостереження, що забезпечує операторам можливість швидшого та ефективнішого прийняття рішень, одночасно мінімізуючи ризик помилок, зумовлених людським фактором. Avengers AI характеризується постійним удосконаленням алгоритмів розпізнавання різноманітних типів військової техніки, навіть в умовах її маскування, наприклад, танків, прихованих у лісових масивах, або бойових машин піхоти, що пересуваються по ґрунтових дорогах [2]. Подальші плани розвитку платформи включають розширення її хмарних обчислювальних можливостей та інтеграцію рішень на основі ШІ безпосередньо в безпілотні літальні апарати [2]. Важливість ШІ для аналізу великих обсягів даних у військовій розвідці також підтверджується науковими дослідженнями [3]. Зокрема, експериментальне дослідження Ніцла та співавторів [3] показало, що застосування функцій ШІ, таких як автоматичне резюмування та розпізнавання іменованих сутностей, значно підвищує якість аналізу військових даних, особливо в умовах обмеженого часу.

Іншим важливим напрямком є розробка та впровадження автономних та роботизованих систем [5]. ШІ виступає ключовим елементом у створенні автономних бойових систем, таких як дрони та наземні роботи, здатних виконувати широкий спектр завдань з мінімальною участю людини або в повністю автономному режимі [5]. Це дозволяє значно знизити ризики для особового складу, підвищити точність вогневого ураження та розширити спектр виконуваних завдань, включаючи розмінування територій та ведення розвідки в зонах підвищеної небезпеки [5]. У сфері кібербезпеки ШІ застосовується для виявлення та нейтралізації кібератак у режимі реального часу, аналізу аномальної поведінки в комп'ютерних мережах та прогнозування потенційних кіберзагроз [1]. Алгоритми машинного навчання демонструють здатність адаптуватися до нових видів кіберзагроз, забезпечуючи таким чином більш надійний захист критичної інформаційної інфраструктури [1]. Крім того, ШІ знаходить застосування в системах управління вогнем та наведення, значно підвищуючи точність та ефективність артилерійських та ракетних ударів за рахунок автоматизованого розрахунку траєкторій, коригування вогню на основі даних розвідки та автоматичної ідентифікації цілей. Системи підтримки прийняття рішень на основі ШІ здатні надавати командирам різних рівнів оперативну інформацію, здійснювати аналіз можливих сценаріїв розвитку бойових дій та пропонувати оптимальні варіанти рішень, враховуючи велику кількість різноманітних факторів та обмежень.

Попри значний потенціал, застосування ШІ у військовій сфері супроводжується низкою серйозних викликів [1]; [5]. Одним з найважливіших є комплекс етичних та правових питань, пов'язаних з розробкою та застосуванням автономних бойових систем [5]. Існують гострі дискусії щодо визначення відповідальності за прийняття рішень про застосування летальної сили та можливості виникнення непередбачуваних наслідків [5]. Нагальною є потреба у розробці чітких правових рамок та етичних принципів, що регулюватимуть використання ШІ у військовій сфері [5]. Іншим важливим викликом є забезпечення безпеки та надійності ШІ-систем, які можуть бути вразливими до кібератак, навмисного введення в оману (adversal attacks) або непередбачуваних збоїв у роботі [1]. Забезпечення високого рівня надійності та безпеки ШІ-систем є критично важливим для запобігання потенційно катастрофічним наслідкам [1]. Ефективність ШІ-систем безпосередньо залежить від якості та обсягу даних, на яких вони навчаються [1]. Наявність упереджень у навчальних даних може призвести до прийняття упереджених рішень ШІ [1]. Крім того, складність деяких алгоритмів машинного навчання може ускладнити розуміння процесу прийняття рішень («проблема чорної скриньки»). Впровадження ШІ вимагає значних інвестицій у розвинену цифрову інфраструктуру, потужні обчислювальні ресурси та залучення висококваліфікованих фахівців, що може бути особливо складним в умовах воєнного конфлікту. Існує також ризик ескалації напруженості та нової гонки озброєнь, спричиненої неконтрольованим поширенням та застосуванням ШІ у військовій сфері [1], що може підвищити ймовірність конфліктів через помилкові оцінки або автономні рішення ШІ-систем [1].

Застосування ШІ в системах Сил Оборони України та інших країн має значний вплив на формування глобальної архітектури безпеки [1]. ШІ сприяє якісній зміні характеру війни, роблячи її більш технологічною, швидкою та потенційно менш залежною від людських ресурсів [1]. Це може призвести до фундаментального переосмислення традиційних військових доктрин та стратегій

[1]. ШІ може надати меншим державам або недержавним акторам асиметричні переваги у протистоянні з більш потужними противниками, наприклад, через використання автономних систем або кібератак, що базуються на ШІ [1]. Країни, які займають лідерські позиції у розробці та впровадженні військових ШІ-технологій, можуть отримати значні стратегічні переваги, що може призвести до перерозподілу балансу сил на глобальному рівні [1]. Розвиток ШІ також сприяє появі більш складних та автоматизованих кібератак, що вимагає розробки нових підходів до забезпечення кібербезпеки на міжнародному рівні [1]. У зв'язку з потенційними ризиками, пов'язаними із застосуванням військового ШІ [5], зростає нагальна необхідність у розробці міжнародних норм та правил, що регулюватимуть його розробку та використання, запобігаючи неконтрольованій гонці озброєнь та ескалації конфліктів [5]. ШІ є радикальною інновацією трансформаційних змін природи і характеру війн [4]. Досвід України у використанні ШІ в умовах війни може стати цінним внеском у формування цих міжнародних норм.

Підсумовуючи, штучний інтелект є потужним інструментом, що володіє значним потенціалом для кардинальної трансформації систем Сил Оборони України, підвищення їхньої ефективності та забезпечення технологічної переваги в умовах збройної агресії. Однак, його впровадження супроводжується низкою важливих викликів етичного, безпекового та технологічного характеру. Успішне використання ШІ вимагає комплексного підходу, що включає розробку відповідних правових та етичних норм, забезпечення високого рівня кібербезпеки та надійності систем, а також здійснення значних інвестицій в розвиток інфраструктури та підготовку кваліфікованих кадрів. Унікальний досвід України у застосуванні ШІ в умовах реального бойового конфлікту може мати значний вплив на формування глобальної архітектури безпеки, підкреслюючи необхідність відповідального та регульованого розвитку цієї передової технології у військовій сфері.

Список використаних джерел

1. Bright, J. (2023). Artificial Intelligence and the Future of Warfare. Georgetown Journal of International Affairs, 24(1), 87-94. URL: https://muse.jhu.edu/article/887428

2. Міністерство оборони України. (2024). Українські військові виявляють 12 тисяч цілей щотижня завдяки штучному інтелекту – Катерина Черногоренко. URL: https://www.mil.gov.ua/news/2024/09/23/ukrainski-vijskovi-viyavlyayut-12000-czilej-kozhen-tyzhden-zavdyaki-ai-chernohorenko

3. Nitzl, C., Cyran, A., Krstanovic, S., & Borghoff, U. M. (2024). The Use of Artificial Intelligence in Military Intelligence: An Experimental Investigation of Added Value in the Analysis Process. arXiv preprint arXiv:2412.03610. URL: https://arxiv.org/abs/2412.03610

4. Пантєлєєва, Н. М. (2024). Штучний інтелект як радикальна інновація трансформаційних змін природи і характеру війн. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Техніка та технології, (2 (31)), 114-121. URL: https://journal-hnups.com.ua/index.php/nitps/article/view/1672

5. Scharre, P. (2018). Army of None: Autonomous Weapons and the Future of War. W. W. Norton & Company. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Army_of_None.html?id=h65lDwAAQBAJ&redir_esc=y

УДК: 355.45(73):351.862(477)

Катерина ТКАЧЕНКО,
студентка 2-го року навчання, ОП «Стратегічний менеджмент у сфері національної безпеки» (заочна форма навчання), спеціальність 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kateryna TKACHENKO,
2nd-year student, Educational Program «Strategic Management in the Field of National Security» (part-time study), Specialty 256 «National Security (by specific areas of provision and types of activity)», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Науковий керівник: **Лариса ШИПІЛОВА,** кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ США ТА УКРАЇНИ

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL FRAMEWORK OF STRATEGIC PLANNING IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY OF THE UNITED STATES AND UKRAINE

This paper explores the organizational and legal foundations of strategic planning in the field of national security in the United States, with particular attention to the National Security Act of 1947 and the National Security Strategy of 2022. The research highlights institutional advantages of the U.S. model and contrasts it with Ukraine's evolving legal framework. In the context of Russia's full-scale invasion and shifting international alignments, the paper argues for urgent renewal of Ukraine's National Security Strategy to reflect current threats and global developments following political changes in the U.S. after 2025

Keywords: national security, USA, strategic planning, Ukraine, national security planning

Забезпечення національної безпеки є однією з найважливіших функцій будь-якої держави. У цьому контексті стратегічне планування відіграє ключову роль, визначаючи пріоритети, цілі та шляхи їх досягнення для захисту життєво важливих національних інтересів. Однією з країн, яка має багатий досвід у розробці та впровадженні стратегічного планування у сфері національної безпеки, є Сполучені Штати Америки. В США організаційно-правові механізми у сфері національної безпеки вирізнялись високим рівнем інституціоналізації, гнучкості та адаптивності до нових загроз. Україна потребує нових підходів до стратегічного планування у сфері національної безпеки у зв'язку з повномасштабною війною з росією та новими загрозами і викликами, які постали перед державою.

Згідно зі словником військових та пов'язаних з ними термінів Міністерства оборони США національна безпека – це узагальнене поняття, що охоплює як національну оборону, так і зовнішні відносини Сполучених Штатів з метою досягнення:

а) військової або оборонної переваги над будь-якою іноземною державою чи групою держав;

б) вигідної позиції у сфері зовнішніх відносин;

в) оборонної спроможності, здатної успішно протистояти ворожим або руйнівним діям як іззовні, так і зсередини, у відкритій або прихованій формі [1,с. 162].

Основоположним законодавчим актом у сфері національної безпеки США, який зокрема містить розділ щодо стратегічного планування є Закон «Про національну безпеку», ухвалений Конгресом США в 1947 році [2]. Зазначеним законом створено Міністерство оборони, а також Об'єднаний комітет начальників штабів збройних сил – як головний орган стратегічного військового планування. Важливим нововведенням стала Рада національної безпеки – координаційно-аналітичний орган при Президентові США, що оцінює розвідувальну й дипломатичну інформацію та формує політичні

рекомендації. Крім того, було утворено Центральне розвідувальне управління (ЦРУ), відповідальне за збирання та аналіз стратегічної інформації.

Національна стратегія безпеки США виступає базовим орієнтиром для формування системи державних пріоритетів у сфері безпеки відповідно до актуального глобального контексту. Враховуючи динамічність міжнародної ситуації, стратегія передбачає можливість її адаптації до нових викликів. Поточне уточнення пріоритетів і підходів здебільшого здійснюється через звернення Президента США.

В жовтні 2022 року було презентовано оновлену Стратегію національної безпеки США. В ІІІ розділі «Наші глобальні пріоритети» передбачено, що США надаватиме пріоритет збереженню довготривалої конкурентної переваги над КНР, водночас стримуючи все ще надзвичайно небезпечну росію та здійснювати міжнародну співпрацю у вирішенні спільних викликів, таких як зміна клімату, енергетична безпека, пандемії [3, с. 23]. Наразі, можемо бачити зміни у національних інтересах та глобальних пріоритетах США після початку нової каденції Президента США Дональда Трампа, зокрема зміну ставлення до росії та введення критичних митних тарифів для багатьох держав світу. Разом з тим, ноовобраним Президентом досі не була представлена оновлена Стратегія національної безпеки.

На відміну від США, в Україні нормативно-правова база у сфері стратегічного планування лише поступово набуває системного характеру.

Наразі нормативно-правовим актом, відповідно до якого здійснюється планування у сферах національної безпеки і оборони, зокрема підготовка проєктів відповідних стратегічних документів, є Закон України «Про національну безпеку України». Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента від 14 вересня 2020 року № 392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» (далі – стратегія). Вперше в стратегії передбачено розроблення 15 документів, що визначатимуть шляхи її реалізації, зокрема Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія кібербезпеки, Стратегія економічної безпеки. Основними засадами, на яких ґрунтується ця стратегія, стали стримування, стійкість, взаємодія. [3]

З огляду на зростаючу роль оборонного сектора та повномасштабну війну, особливої актуальності набуває також Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. Цей документ містить чіткі положення про всеохоплюючу оборону держави, всенародний спротив і розвиток спроможностей Збройних Сил України, що набули реального наповнення з 2022 року. Однак відсутність оновлення стратегічного ядра після нової фази війни є викликом, який вимагає оновлення стратегічних документів України в оборонній сфері. Зокрема, в 2024 році Указом Президента України від 17 липня 2024 року № 468/2024 введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 липня 2024 року «Про Стратегію морської безпеки України».

З урахуванням нової конфігурації загроз після повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році, а також зміни у зовнішньополітичному курсі США після повернення Дональда Трампа до президентської посади в 2025 році, який уже демонструє прихильність до політики «деескалації» у відносинах з РФ, Україна має невідкладно оновити власну Стратегію національної безпеки. Новий документ має враховувати не лише військові та геополітичні обставини, а й системні трансформації міжнародного порядку, ослаблення західної консолідації та зміну характеру союзницьких зобов'язань.

Список використаних джерел

1. United States. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms.Washington, D.C.: Joint Chiefs of Staff, 08 Nov. 2010. – 421 p. – URL: https://irp.fas.org/doddir/dod/jp1_02.pdf

2. United States. National Security Act of 1947. Washington, D.C.: Office of the Director of National Intelligence, [s.a.]. – URL: https://www.dni.gov/index.php/ic-legal-reference-book/national-security-act-of-1947

3. United States. National Security Strategy. Washington, D.C.: The White House, October 2022. 48 p. URL: https://bidenwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf

4. Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020 «Про Стратегію національної безпеки України». Введена в дію рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 11 вересня 2020 року. – Офіційне інтернет-представництво Президента України. – URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037

УДК 355.4

Лариса ШИПІЛОВА,
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Larysa SHYPILOVA,
PhD in Political Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Global and National Security, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-5682-3570

СТАН БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ ЯК СУБ'ЄКТА РЕГІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І СПІВРОБІТНИЦТВА

STATE OF THE SECURITY ENVIRONMENT OF UKRAINE AS A SUBJECT OF REGIONAL SECURITY AND COOPERATION

This study examines the security environment of Ukraine within its regional context, taking into consideration the challenges that reflect broader transformations in the global security landscape and their projection onto the regional security dynamics surrounding Ukraine. The analysis focuses on the resource potential of the state and its capacity to act as a full-fledged subject of regional security. Furthermore, the role of Ukraine in advancing political and economic cooperation across the European continent and neighboring regions is explored, with particular attention to its contribution to regional stability and the overall architecture of European security.

Keywords: regional security, international security environment, cooperation, regional processes

Трансформація нового світового порядку вимагає від України, як суб'єкта регіональної безпеки, побудови довгострокових відносин з ключовими світовими центрами сили та збалансованої, неконфліктної моделі зовнішньої політики. Глобальні проблеми міжнародної безпеки все більше знаходять своє відображення в комплексах регіональної безпеки. На регіональні процеси впливає проектована ззовні політика провідних держав.

Закономірним і невідворотним є подальше визначення завдань України стосовно її утвердження як впливової регіональної держави, що відповідає її політичному, економічному, науковому та культурно-гуманітарному потенціалу і визначає перспективну роль держави в розвитку політичної та економічної взаємодії на європейському континенті та в прилеглих регіонах, в забезпеченні регіональної стабільності та європейської безпеки.

Україна має достатній ресурсний, транзитний, людський потенціал і має виступати з позицій необхідності посилення співробітництва в Європі щодо запобігання та нейтралізації наявних і потенційних загроз [1, с.33]. Особливе значення в цьому контексті має формулювання основних засад регіональної політики України як складової євроінтеграційного курсу. Активна участь у рамках регіональних угруповань, зокрема, проекті Центрально-європейської ініціативи. Україна розглядає участь у цій організації як важливий механізм інтеграції до європейського економічного та політичного простору, а також зміцнення стабільності в регіоні та подальшого розвитку всебічних відносин між країнами-членами. На постійній основі проводиться робота, спрямована на активізацію участі підприємств та організацій України у реалізації проектів співробітництва в рамках Ініціативи, Організації Чорноморського Економічного Співробітництва (ОЧЕС), де Україна бере активну участь в роботі допоміжних органів цієї організації, а також її інституцій – Парламентської асамблеї ЧЕС, Чорноморського банку торгівлі та розвитку, Ділової ради ЧЕС та Міжнародного центру чорноморських досліджень [2].

Участь у регіональних структурах співробітництва має сприяти широкому залученню України до політичних та економічних процесів у Центральній та Південно-Східній Європі, на Південному Кавказі, а також в Центральній Азії.

Важливим є формування комплексного бачення перспективних можливостей України в транспортно-енергетичній сфері, насамперед у кавказько-каспійському, середньо-східному та

центрально-азійському регіонах. Забезпечення стратегічних інтересів України передбачається поглибленням зовнішньоекономічних відносин, посиленням її присутності як на традиційних ринках, у першу чергу, держав Центральної та Південно-Східної Європи, так і освоєнням нових ринків для українських товарів та послуг на Близькому Сході, в Латинській Америці, Азії та Африці.

Принциповими засадами реалізації зовнішньої політики України в усіх сферах мають бути забезпечення її комплексного та збалансованого характеру послідовності дій в міжнародному середовищі відповідно до визначених пріоритетів. У цьому зв'язку важливе значення має подальше поглиблення взаємодії та координації діяльності органів державної влади у зовнішньополітичній та зовнішньоекономічній сферах.

Виходячи з необхідності подальшої реалізації визначених ключових завдань зовнішньої політики України, спрямованих на забезпечення її національних інтересів Президентом України у 2021 році була затверджена «Стратегія зовнішньополітичної діяльності України», метою якої є утвердження України у світі як сильної та авторитетної європейської держави, здатної забезпечити сприятливі зовнішні умови для стійкого розвитку і реалізації свого потенціалу, економіки та українського суспільства [3]. Стратегією зазначено вжиття заходів для зміцнення позиції держави у регіоні, посилення її ролі як контрибутора євроатлантичної безпеки, розширення географії безпекового та економічного партнерства, активізації участі у діяльності універсальних та регіональних міжнародних організацій, заходах щодо їх реформування, створенні нових регіональних форматів міжнародної співпраці. Тому необхідною є активізація законотворчого процесу щодо реалізації стратегічного курсу України на інтеграцію до ЄС та НАТО та взаємовигідного співробітництва з іншими державами та міжнародними організаціями; згідно з результатами проведених відповідних парламентських слухань та визначених завдань на цих напрямах.

У цьому зв'язку необхідна подальша реалізація визначених ключових завдань зовнішньої політики України, що передбачає виконання Стратегії і Програми інтеграції України до Європейського Союзу; забезпечення сприятливих умов для торговельно-економічного співробітництва; здійснення заходів відповідно до законодавства України та міжнародного права з метою захисту суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості державного кордону України.

Також Стратегією передбачено вжиття заходів для покращення міжнародного безпекового середовища, а саме, на докладанні зусиль щодо співпраці на регіональному рівні забезпечення безпеки: Організації з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), Бухарестської дев'ятки, Вишеградської групи, Організації Чорноморського Економічного Співробітництва (ОЧЕС) тощо для стабілізації безпекової ситуації в регіоні шляхом участі України у спільних безпекових та оборонних ініціативах та докладання зусиль на консолідацію чорноморських держав у протидії загрозам, які генерує політика Російської Федерації в Азово-Чорноморському регіоні та просування спільних ініціатив, спрямованих на забезпечення свободи судноплавства в Чорному та Азовському морях.

Таким чином забезпечення повноправної участі в загальноєвропейській та регіональних системах колективної безпеки, прагнення набуття повноправного членства в ЄС може бути оптимальною моделлю сталого розвитку для України в умовах формування нового світового порядку, протистояння загрозам з боку росії. У зв'язку з цим, важливим є подальше поглиблення взаємодії та координації діяльності органів державної влади у зовнішньополітичній та зовнішньоекономічній сферах.

Список використаних джерел

1. Україна у системі міжнародної безпеки / Національний інститут проблем міжнародної безпеки. – К.: ПЦ «Фоліант» ВД «Стилос», 2009. - С. 33-34.

2. Бочарніков В.П., Свєшніков С.В., Сиротенко А.М., Коваль М.В., Затинайко О.І., Дергільова О.В., Ковальчук П.А. Безпекове середовище 2033: Монографія. – К.: НУОУ імені Івана Черняховського, 2022. – 117 с.

3. Стратегія зовнішньополітичної діяльності: України: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/2021#Text/

СЕКЦІЯ 4
СУЧАСНИЙ ПАРЛАМЕНТАРИЗМ: НАЦІОНАЛЬНІ І ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ

УДК 341.355

Дарина ВОЙЦЕХІВСЬКА,
студентка 1-го року навчання, ОП «Парламентаризм та парламентська діяльність», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Daryna VOITSEKHIVSKA,
masters student of the Department of Parliamentarism and Parliamentary Activities of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Володимир ДЗЕГА,*** *доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

MODELS OF GOVERNMENT MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

The article examines various models of government management applied in crisis situations, including bureaucratic, managerialist, network, adaptive, and integrated approaches. Each model is analyzed based on its structure, flexibility, coordination capacity, and relevance in different types of crises. The study emphasizes the importance of adaptability and intersectoral cooperation in enhancing crisis response effectiveness. By comparing the strengths and weaknesses of each model, the paper highlights the necessity of a context-specific strategy for public administration in emergencies, taking into account institutional maturity, available resources, and the nature of the crisis.

Keywords: Crisis management, public administration, governance models, adaptability, coordination.

Актуальність дослідження. Сучасні виклики, спричинені збройними конфліктами, зумовлюють необхідність переосмислення та трансформації підходів до державного управління. У цьому контексті дана тема набуває особливої актуальності, оскільки функціонування державних інституцій в умовах надзвичайної безпеки потребує оперативності, гнучкості та стратегічної скоординованості. Війна змінює соціально-політичне середовище, посилює роль централізованих рішень, водночас висуваючи нові вимоги до інституційної спроможності держави. Аналіз моделей управління в таких умовах дозволяє ідентифікувати ефективні механізми реагування, забезпечення стабільності й відновлення, що є критично важливими для збереження суверенітету, територіальної цілісності та громадського порядку.

Метою дослідження виступає функціонування моделей державного управління в умовах російсько-української війни

Виклад основного матеріалу. Моделі державного управління, що застосовуються в кризових ситуаціях, є різноманітними і ґрунтуються на різних принципах організації управлінських процесів. Вони можуть бути централізованими чи децентралізованими, орієнтованими

на ефективність чи на швидкість реагування. Розгляд цих моделей дозволяє оцінити їхні сильні та слабкі сторони, а також вибрати найбільш адекватний підхід до управління в умовах кризи.

Таблиця 1 містить аналіз основних моделей державного управління в умовах війни [1;2].

Таблиця 1. Моделі державного управління в Україні в умовах війни

№ з/п	Назва моделі	Основні характеристики	Приклади застосування в Україні	Переваги	Недоліки
1	Бюрократична модель	Централізоване прийняття рішень, ієрархічна структура, чіткі протоколи	Надзвичайний стан, воєнна адміністрація, накази ГШ ЗСУ	Високий рівень контролю, чіткість повноважень	Повільність рішень, обмежена адаптивність
2	Менеджеріалістська модель	Орієнтація на результат, запозичення практик бізнес-управління	Антикризові штаби, цифрові платформи (наприклад, «Дія»), швидкі закупівлі	Ефективність, прозорість, інструменти оцінювання	Ризик знецінення соціальних аспектів, складність впровадження на місцях
3	Мережева модель	Взаємодія центральної влади, громадськості, волонтерських рухів, міжнародних партнерів	Співпраця з волонтерами, Координаційний штаб з гуманітарних питань	Гнучкість, самоорганізація, швидка відповідь	Розпорошеність зусиль, складність координації
4	Адаптивна модель	Гнучка зміна політик, сценарне планування, навчання на кризах	Реакція на атаки критичної інфраструктури, релокація підприємств	Швидке реагування, антикризове управління	Залежність від людського ресурсу, потреба в аналітичних даних
5	Інтегрована модель	Узгодження дій держави, бізнесу, громадськості та міжнародних структур	Уряд + ООН + ЄС + NGO у проєктах відновлення, Програма Ukraine Recovery	Стійкість, комплексність, міжнародна підтримка	

Джерела: [1], [2].

В умовах повномасштабної війни в Україні особливого значення набуває адаптація системи державного управління до кризових викликів. Аналіз представлених у таблиці моделей дозволяє зробити висновок про трансформаційний характер української управлінської системи, яка поступово еволюціонує від класичних бюрократичних підходів до більш гнучких, інтегрованих і адаптивних форм. Бюрократична модель, яка зберігає свою ефективність у періоди загострення безпекової ситуації, поступається місцем адаптивним і мережевим практикам у сферах, де потрібна швидкість, координація та взаємодія з суспільством [1].

Особливої уваги заслуговує інтегрована модель, яка в умовах війни в Україні демонструє високу ефективність через залучення міжнародних організацій, волонтерських спільнот, місцевої влади та приватного сектору. Вона забезпечує комплексну реакцію на багатовимірні кризи та сприяє відновленню і розвитку на засадах партнерства. Водночас ключовим викликом залишається забезпечення ефективної координації між усіма суб'єктами управління та запобігання фрагментації зусиль.

Таким чином, у контексті війни спостерігається поступовий перехід України до гібридної моделі державного управління, в якій поєднуються елементи різних підходів – від централізованих до децентралізованих, від жорстко регламентованих до адаптивно-гнучких. Такий синтез дозволяє оперативно реагувати на виклики, мобілізувати ресурси та формувати сталі механізми управління у надзвичайних умовах [2].

Згідно з матеріалами В. А. Гошовської, ключовими є змішані та адаптивні моделі управління, які поєднують елементи централізації, підвищеного парламентського контролю, а також активну роль парламенту як гаранта легітимності й узгодженості дій усіх гілок влади. У воєнних умовах парламент виступає як інститут, що забезпечує не тільки законодавчу стабільність, але й ефективну координацію з виконавчою владою, зокрема через формування рішень щодо безпеки, оборони, підтримки громадян, а також стратегій повоєнного відновлення [3].

Особливої уваги набувають управлінські підходи, що поєднують демократичні цінності та необхідність швидкого реагування на кризи. У цьому контексті парламентська система в умовах воєнного стану виконує не лише законодавчу функцію, але й представницьку, контролюючу та

мобілізаційну. Як зазначає В. А. Гошовська, функціонування парламенту в таких умовах є ознакою збереження національного суверенітету, а парламентські процедури – ключовим інструментом реалізації принципу народовладдя навіть в умовах обмеження деяких прав і свобод. Отже, модель управління в умовах війни – це стратегічно адаптована форма взаємодії між парламентом, урядом і суспільством, що балансує між централізацією влади і демократичним контролем для забезпечення ефективності, легітимності та національної єдності [3].

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчили, що в умовах воєнного стану ефективність державного управління значною мірою залежить від здатності державних інституцій до оперативної адаптації, координації зусиль різних суб'єктів публічного управління та забезпечення стратегічної стійкості управлінських рішень. Компаративний аналіз моделей державного управління – бюрократичної, менеджеріалістської, мережевої, адаптивної та інтегрованої – дозволив дійти висновку про переваги гібридних форм управління, які поєднують централізовані механізми з інструментами гнучкого реагування та міжсекторального партнерства. Особливе значення в сучасних умовах набуває діяльність парламенту як інституції, що забезпечує демократичну легітимність, контроль за виконавчою владою та формування стратегій безпеки й відновлення. Таким чином, розвиток системи державного управління в Україні у воєнний період характеризується поступовим переходом до адаптивно-інтегрованої моделі, що сприяє підвищенню ефективності реагування на кризові виклики та збереженню національної цілісності.

Список використаних джерел

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30–38.

2. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30–35.

3. Гошовська В. А. Парламентаризм: підручник. 3-ге вид., допов. й розшир. / В. А. Гошовська та ін. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. 592 с.

УДК 32:328

Романна ГАТАЛЯК,
студентка ОПП «Парламентаризм та парламентська діяльність», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Romanna HATALIAK,
a student of the EPP «Parliamentarism and Parliamentary Activities» at the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Валентина ГОШОВСЬКА,*** *доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

СОЦІОГУМАНІТАРНІ ВИКЛИКИ ПРЕДСТАВНИЦЬКІЙ ВЛАДІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

SOCIO-HUMANITARIAN CHALLENGES TO THE REPRESENTATIVE GOVERNMENT OF UKRAINE IN CONDITIONS OF WAR

The full-scale russian invasion of Ukraine on February 24, 2022, has become a critical challenge for the country's representative authorities and democratic institutions. Under wartime conditions, the need for swift and effective decision-making often conflicts with democratic governance and transparency. This paper analyzes the socio-humanitarian dimension of these challenges, including political corruption, declining trust in institutions, and the psychological and ethical resilience of elected officials. It highlights the importance of civil society, the integration of internally displaced persons (IDPs), and the adaptation of European governance standards. The study outlines comprehensive strategies for strengthening democratic governance and ensuring sustainable post-war recovery.

Keywords: representative authority, socio-humanitarian crisis, democratic governance, resilience, post-war recovery.

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року ворога росії на територію України стало найбільшим викликом для державних інституцій, у тому числі для представницької влади, яка відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної політики. В умовах війни необхідність швидкого ухвалення ефективних рішень часто суперечить демократичним механізмам врядування, що створює ризики для функціонування парламенту, органів місцевого самоврядування та інших демократичних інституцій.

Сучасний парламентаризм розглядається як система правління, що базується на розподілі законодавчої і виконавчої функцій та потребує високого рівня політико-правової культури. Водночас ефективне функціонування парламенту неможливе без розвиненого громадянського суспільства, механізмів представництва та дотримання принципу законності. Основними викликами сучасного парламентаризму в Україні є необхідність підвищення професійного рівня представників влади, їхня відкритість до діалогу з громадськістю та дотримання етичних стандартів у політичній діяльності. Однією з головних загроз парламентаризму в Україні залишається політична корупція, яка підриває довіру громадян до представницьких органів та ускладнює реалізацію суспільних інтересів [1].

З огляду на війну та соціально-економічну кризу, перед представниками влади постають серйозні випробування: тиск з боку суспільства, відповідальність за долю громадян, необхідність збереження політичної стабільності. Це вимагає від них не лише професійної компетентності, а й емоційної витривалості, стійкості до маніпуляцій та корупційних впливів. Стійкість особистостей, яких обирають до представницьких органів влади, включає їхню психологічну, моральну та етичну готовність ухвалювати складні рішення в умовах кризи, війни та соціальних трансформацій.

На міжнародному рівні Україна прагне інтеграції до Європейського Союзу, що потребує глибоких реформ, зокрема у сфері правосуддя, децентралізації та боротьби з корупцією. Це ставить перед представницькою владою завдання щодо впровадження європейських стандартів

у законодавчий процес, посилення демократичних інститутів та вдосконалення механізмів врядування. Соціогуманітарний аспект проблеми полягає в необхідності ефективної взаємодії влади з громадянським суспільством, міжнародними партнерами та внутрішньо переміщеними особами (ВПО). Війна спричинила масову міграцію населення, що вимагає від влади розробки нових механізмів соціальної підтримки та інтеграції переселенців. Окрім того, зростання рівня соціальної напруги, економічні труднощі та посттравматичні наслідки війни створюють додаткові виклики для державного управління.

Втрата доступу до державних послуг, соціального забезпечення, освіти та працевлаштування стала основними проблемами, які потребують нагального вирішення. Зокрема, в проведеному дослідженні [2] аналізується поняття гуманітарної кризи в українському контексті, підкреслюючи обмежений доступ до допомоги, особливо для жінок, дітей та осіб з обмеженими можливостями. Міжнародні експерти вивчають соціально-гуманітарні процеси, що відбуваються в Україні в умовах війни. У колективній монографії [3] акцентується увага на політичній поведінці еліт та міжнародних дипломатичних відносинах України з країнами Західної Європи. Попри активну реакцію міжнародної гуманітарної спільноти, багато організацій стикнулися з серйозними труднощами у реалізації своїх програм в Україні. У роботі [4] наголошено на необхідності інституційних змін у сфері гуманітарної політики, оскільки існуючі підходи виявилися недостатньо ефективними.

Згідно з дослідженням [5], гуманітарна криза також має значний вплив на сусідні країни, що приймають українських біженців. Європейські держави надають гуманітарну допомогу, включаючи медичне забезпечення, житло та соціальну підтримку, проте залишається низка викликів, пов'язаних із інтеграцією біженців у нові спільноти. Проблеми соціально-гуманітарного розвитку України розглядаються і в контексті повоєнного відновлення. Автори [6] акцентують увагу на демографічних змінах, зростанні рівня бідності, дестабілізації ринку праці та необхідності реформування системи соціального захисту. Одним із ключових завдань є відновлення освітньої інфраструктури та системи охорони здоров'я, адаптованої до умов післявоєнного періоду. Інші науковці [7] аналізують підходи до соціального управління після війни, пропонуючи інтегрувати концепцію соціальної якості в систему державного управління. Це сприятиме підвищенню рівня соціальної згуртованості та створенню ефективних механізмів захисту населення. У свою чергу, Сіренко, Шабардіна і Любич [8] наголошують на загостренні соціальної кризи внаслідок війни, що проявляється у зростанні рівня дитячої праці, втраті трудових ресурсів та погіршенні умов життя осіб з інвалідністю. Для подолання цих викликів необхідні ефективні політики, що сприятимуть економічному зростанню та стабілізації ринку праці.

У статті [9] розглядається роль громадянського суспільства у підтримці ВПО, підкреслюючи важливість взаємодії між державними органами, місцевим самоврядуванням та волонтерськими організаціями. У своєму дослідженні [10] автори вказують на необхідність регіональної диференціації стратегій подолання гуманітарної кризи. Крім соціально-економічних аспектів, значну роль відіграє питання національно-культурної ідентичності. Бойко [11] аналізує вплив війни на культурну свідомість українців, наголошуючи на необхідності підтримки національної спадщини та посилення інформаційної безпеки.

Загалом, проведений огляд літератури за даною проблемою, дав змогу зробити висновок про багатовимірність викликів, пов'язаних із соціогуманітарною кризою в Україні. Ефективне їх вирішення можливе лише за умов комплексного підходу, що включає економічні, соціальні та політичні механізми стабілізації. Отже, дослідження викликів представницькій владі у соціогуманітарному аспекті є вкрай актуальним, оскільки сприяє розробці стратегії стабілізації політичної системи, соціальної реінтеграції населення та відновлення демократичних інституцій. Це дозволить сформувати ефективну модель державного управління, що забезпечить стійкість України у складних сучасних умовах та стане основою для її післявоєнного розвитку.

Список використаних джерел

1. Гошовська В. А., Даниленко Л. І., Дудко І. Д. та ін. Парламентаризм як особлива система публічного управління: *навч. посіб.* / за *заг.* ред. В. А. Гошовської. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2023. – 239 с.

2. Шевченко О. Виклики гуманітарної кризи під час війни в Україні для внутрішньо переміщених осіб та інших уразливих груп / О. Шевченко // Соціальна робота та освіта. – 2023. – DOI: 10.25128/2520-6230.22.3.6.

3. Трансформаційні процеси соціально-гуманітарної сфери сучасної України в умовах війни: виклики, проблеми та перспективи. – 2023. – 317 с. – DOI: 10.54937/2023.9788056110096.

4. Клименко Т. Інституційні кризи гуманітарного реагування в Україні: виклики часу та початок нової епохи гуманітарної політики / Т. Клименко // *Грааль науки. – 2023. – DOI: 10.36074/grail-of-science.04.08.2023.042.*

5. Jain N., Prasad S., Bordeniuc A. та ін. Європейські країни посилюють гуманітарну та медичну допомогу Україні, оскільки конфлікт триває / N. Jain, S. Prasad, A. Bordeniuc *та ін.* // Journal of Primary Care & Community Health. – 2022. – № 13. – DOI: 10.1177/21501319221095358.

6. Мельничук Д., *Войналович* І. Сучасні виклики та пріоритети соціально-гуманітарної політики України / Д. Мельничук, І. *Войналович* // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – DOI: 10.31891/2307-5740-2023-316-2-46.

7. *Геєць* В., Близнюк В., *Никифорук* О. Відродження України / В. *Геєць*, В. Близнюк, О. *Никифорук* // Міжнародний журнал соціальної якості. – 2022. – DOI: 10.3167/ijsq.2022.120102.

8. Сіренко К., *Шабардіна* Ю., Любич О. Соціально-гуманітарна криза як наслідок російської агресії проти України / К. Сіренко, Ю. *Шабардіна*, О. Любич // Приазовський економічний вісник. – 2023. – DOI: 10.32782/2522-4263/2023-2-9.

9. Лях В. Характеристика проблем та викликів, з якими стикаються українські організації громадянського суспільства у наданні соціальної підтримки внутрішньо переміщеним особам / В. Лях // Соціальна педагогіка: теорія і практика. – 2024. – DOI: 10.12958/1817-3764-2024-2-62-72.

10. *Бурлуцька* С., *Бурлуцький* С. Триваюча гуманітарна криза в Україні, посилена конфліктом, що почався в лютому 2022 цінну інформацію для цілеспрямованих *втручань* / С. *Бурлуцька*, С. *Бурлуцький* // Часова характеристика економічних реформ. – 2024. – DOI: 10.32620/cher.2024.3.06.

11. Бойко С. Формування національно-культурної ідентичності українського суспільства: сучасні виклики та загрози / С. Бойко // Українознавчий альманах. – 2021. – DOI: 10.17721/2520-2626/2021.29.4.

УДК 340.13

Віталій ГРЕНЬ,
студент 1-го курсу Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vitalii HREN,
1st year student of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Надія МАКСІМЕНЦЕВА,*** *доктор юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО НОРМ ПРАВА ЄС

Адаптація законодавства України до acquis communautaire – сукупності норм і стандартів, обов'язкових для країн-кандидатів на вступ до ЄС – є стратегічним напрямом у процесі європейської інтеграції держави та ключовою умовою виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС [2]. Цей процес має низку особливостей, які обумовлені як правовими, так і політико-інституційними чинниками і передбачає детальне вивчення правової системи Європейського Союзу, порівняльний аналіз національного законодавства України та виявлення тих напрямів, у яких необхідно внесення змін чи удосконалення для забезпечення відповідності європейським вимогам.

Основою acquis communautaire є сукупність як обов'язкових, так і рекомендаційних правових актів Європейського Союзу, включаючи судову практику інституцій ЄС. До первинного права належать засадничі міжнародні договори, що формують правову основу ЄС, тоді як вторинне право охоплює підзаконні нормативні акти – регламенти, директиви, рішення та рекомендації, які спрямовані на реалізацію положень цих установчих договорів.

Отже, адаптація законодавства передбачає узгодження українських законів та інших нормативно-правових актів із правовими нормами та стандартами Європейського Союзу, що містяться в acquis communautaire.

Водночас, одним із основних завдань є пошук балансу між національними правовими особливостями та стандартами ЄС. Це вимагає глибокого аналізу і зваженого підходу до оцінки того, як запропоновані зміни вплинуть на чинну нормативно-правову систему України [1].

Також, європейське право охоплює понад 130 тисяч сторінок нормативних актів, що вимагає системності й довгостроковості на шляху до трансформації національного законодавства.

Ще одним важливим викликом виступає гарантування дієвості реалізації прийнятого законодавства на практиці. Для цього необхідно розбудовувати належну інституційну та адміністративну інфраструктуру, посилювати потенціал органів державної влади, які відповідають за втілення та контроль за дотриманням норм. Крім того, важливо активно залучати громадянське

FEATURES OF ADAPTATION OF UKRAINIAN NATIONAL LEGISLATION TO EU LAW NORMS

It has been established that the challenges of the process of adaptation of Ukrainian legislation to the acquis communautaire include: its complexity and scale, the difficulties of finding a balance between national legal features and EU standards, ensuring the effectiveness of the implementation of the adopted legislation in practice, taking into account Ukrainian legal realities and traditions, translating EU law acts into Ukrainian and their unified interpretation. It has been determined that improving the adaptation process requires: the introduction of a national plan for the transposition of EU acts with specific deadlines and responsible bodies, increasing the institutional capacity of government bodies, intensifying professional training for civil servants in the field of European law, expanding parliamentary control over the implementation of EU norms.

Keywords: adaptation of Ukrainian legislation to the acquis communautaire, European integration, European law.

суспільство й представників бізнесу до процесів моніторингу та оцінювання результатів впровадження законодавчих змін.

Також, існує необхідність врахування українських правових реалій і традицій при імплементації норм ЄС, щоб уникнути механічного копіювання норм без урахування національного контексту.

Суттєвим викликом для якісної адаптації є і переклад актів права ЄС українською мовою та їх уніфіковане тлумачення.

Враховуючи викладене, вдосконалення процесу адаптації, на нашу думку, вимагає:

– запровадження **національного плану транспозиції** актів ЄС з конкретними строками й відповідальними органами;

– підвищення **інституційної спроможності органів влади** у сфері аналізу відповідності законопроєктів acquis communautaire;

– активізації **професійного навчання** для державних службовців у сфері європейського права;

– розширення **парламентського контролю** за імплементацією норм ЄС.

Список використаних джерел

1. Мостицька Т. І. Поняття адаптації українського права до норм європейського права. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v6_2023/30.pdf

2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. Офіційний вісник України. 2014. № 75. Том 1. С. 83.

УДК 341.355

Діана ГУМЕНЮК,
студентка 1-го року навчання, ОП «Парламентаризм та парламентська діяльність», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Diana HUMENIUK,
masters student of the Department of Parliamentarism and Parliamentary Activities of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Валентина ГОШОВСЬКА,*** *доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПАРЛАМЕНТСЬКА ДИПЛОМАТІЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ

PARLIAMENTARY DIPLOMACY IN CONDITIONS OF GEOPOLITICAL TENSION

This article examines the evolving role of parliamentary diplomacy as an effective tool for conflict resolution, dialogue facilitation, and international cooperation during periods of heightened geopolitical tensions. The research identifies key mechanisms through which legislative bodies contribute to de-escalation efforts when traditional diplomatic channels become constrained. Parliamentary diplomacy offers significant advantages including flexible engagement formats, multiple representation channels, and the ability to maintain dialogue even when executive-level communications are compromised. The analysis demonstrates that parliamentary institutions can function as vital conduits for maintaining diplomatic relations during crises, while also fostering long-term cooperative frameworks. The paper argues for strengthening institutional support for parliamentary diplomatic initiatives and developing standardized frameworks for parliamentary involvement in conflict resolution processes.

Keywords: Parliamentary Diplomacy, Geopolitical Tension, International Cooperation.

Актуальність дослідження. В умовах зростаючої геополітичної напруженості та мультиполярного світового порядку традиційні механізми дипломатії виявляють певні обмеження, особливо коли відносини між державами погіршуються до критичного рівня [5]. У цьому контексті парламентська дипломатія набуває особливого значення як додатковий, а іноді й альтернативний канал комунікації між країнами, що дозволяє підтримувати діалог навіть за умов, коли офіційні дипломатичні канали стають малоефективними або взагалі перериваються [1].

Виклад основного матеріалу. Парламентська дипломатія як концепт охоплює широкий спектр міжнародної діяльності законодавчих органів та їхніх представників: від офіційних міжпарламентських асамблей та форумів до неформальних зустрічей депутатських груп та особистих контактів між законодавцями [4]. На відміну від традиційної дипломатії, що здійснюється виконавчою гілкою влади, парламентська дипломатія характеризується більшою гнучкістю, відкритістю та демократичністю процесів, що створює додаткові можливості для просування національних інтересів та пошуку компромісних рішень у складних міжнародних ситуаціях [3].

Особлива роль логіки аргументації в парламентській дипломатії полягає в тому, що успішність міжпарламентського діалогу значною мірою залежить від здатності учасників конструктивно обґрунтовувати свої позиції та знаходити спільні точки дотику навіть у найбільш суперечливих питаннях [2]. Це має особливе значення в контексті геополітичної напруженості, коли емоційні фактори можуть домінувати над раціональними аргументами.

В періоди загострення геополітичної напруженості парламентська дипломатія демонструє ряд суттєвих переваг. Передусім, вона забезпечує підтримку каналів комунікації тоді, коли контакти на

рівні виконавчої влади обмежені або припинені через конфлікт чи санкції [5]. Парламентарії можуть виступати ефективними посередниками у врегулюванні конфліктів саме завдяки своїй відносній незалежності від виконавчої гілки влади та більшій свободі у висловленні альтернативних точок зору [2].

Важливою перевагою парламентської дипломатії є можливість деполітизації особливо чутливих питань. Міжпарламентські формати дозволяють обговорювати складні проблеми у менш формальній атмосфері, що сприяє пошуку інноваційних рішень. Часто саме неформальні контакти між законодавцями різних країн створюють підґрунтя для майбутніх офіційних домовленостей [4].

Попри значний потенціал, парламентська дипломатія стикається з рядом суттєвих викликів, особливо в умовах геополітичної напруженості. Насамперед, це обмежені повноваження парламентаріїв, які не можуть приймати обов'язкові рішення від імені держави, що обмежує результативність їхніх дипломатичних зусиль [2]. Іншою проблемою є недостатня інституційна спроможність парламентів багатьох країн для здійснення системної міжнародної діяльності [1].

Для підвищення ефективності парламентської дипломатії в умовах геополітичної напруженості доцільно розвивати кілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед, це інституціоналізація механізмів парламентської дипломатії шляхом розробки стандартизованих процедур та створення спеціалізованих структур для координації міжнародної діяльності парламентів [4]. Важливим є створення системи підготовки та підвищення кваліфікації парламентаріїв у сфері міжнародних відносин та дипломатії [3].

Висновки. Парламентська дипломатія є важливим інструментом міжнародної взаємодії, що набуває особливого значення в умовах геополітичної напруженості. Гнучкість, інклюзивність та представницький характер парламентської дипломатії дозволяють їй ефективно доповнювати традиційні дипломатичні механізми, особливо коли останні стикаються з обмеженнями.

Список використаних джерел

1. Гошовська В. А. Державне управління в умовах глобалізації: теоретико-методологічні засади : монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. 320 с

2. Комаха Л. Г. Парламентський контроль у системі державного управління: зарубіжний досвід та українські реалії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління. 2018. № 2. С. 45–52.

3. Бойко О. Д. Парламентська дипломатія як інструмент зовнішньої політики: європейський досвід. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Міжнародні відносини. 2019. № 1. С. 12–18.

4. Мельник А. Ф. Міжпарламентське співробітництво у системі міжнародних відносин. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2017. № 3. С. 78–85.

5. Телешун С. О. Політичні інститути в умовах геополітичної нестабільності : монографія. Київ : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2016. 384 с.

УДК 32. 328. 172

Лідія ДАНИЛЕНКО,
доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Lydia DANYLENKO,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-4524-8347

ЕМОЦІЙНО-ЧУТЛИВЕ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО – ЧИННИК УСПІХУ ДЕРЖАВИ

EMOTIONALLY SENSITIVE POLITICAL AND ADMINISTRATIVE LEADERSHIP IS A FACTOR FOR THE SUCCESS OF A STATE

The success of a state is considered through the components of its potential, such as resources, values, interests, and leadership. The latter factor is a phenomenon of a mature society, in which independently made complex management decisions and responsibility for their implementation are valued. Such a society has a well-established political and managerial leadership, filled with personal, group, and social content.
The personal content of leadership is considered as the ability of an individual to influence public opinion; group – the basis of interaction and differentiation of roles in society; social – the art of unity, attitude towards power, a tool for achieving goals, quality of activity and behavior, effective performance of delegated functions.
The formation of social (emotionally sensitive) political and managerial leadership in a society is one of the factors ensuring its success.

Keywords: leadership, emotional leadership, public administration, successful state, emotionally sensitive leadership, emotional intelligence.

В умовах воєнного стану, в якому перебуває Україна, починаючи з 2022 року, важливим залишається не лише захистити її на полі бою, а й захистити її державність, демократичні надбання в тилу та зробити успішною у майбутньому.

Це можливо, на наш погляд, завдяки реалізації формули успіху держави, яка включає три складники:

- якість державно-управлінської послуги;
- кількість державно-управлінської послуги;
- дух державно-управлінської послуги, або настрій (емоція), з яким вона надається (див. : формула 1):

Успіх держави **= якість + кількість + емоція (*держ.*-упр. *послуги)***

Формула 1.

Джерело: авторська розробка.

Як бачимо з формули 1, емоція є однією зі складових елементів успіху і тому сформованість емоційно-чутливого соціального політико-управлінського лідерства в державі залежить від надання державними інституціями різних рівнів (парламент, уряд, місцеві ради, місцеві адміністрації) позитивно емоційних державно-управлінських послуг.

Позитивний дух адміністративної чи управлінської послуги забезпечують конкретні посадові особи органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, які комплексно володіють особистісною, груповою та соціальною здатністю до лідерства і демонструють, відповідно, здатність:

– впливати на суспільну думку;
– раціонально взаємодіяти і диференціювати ролі у суспільстві;
– об'єднуватись для досягнення мети;
– підвищувати якість й ефективно виконувати делеговані функції.

За таких умов політико-управлінське лідерство характеризується не лише якістю діяльності, а – її сенсом, який виникає внаслідок відмови від теорії лідерства «великої людини» і утвердження нової теорії «стосунків між людьми» або «емоційного інтелекту» [4]. Таким чином формується новий тип лідерства – етичний або емоційний. При цьому, етичний лідер володіє високим емоційним інтелектом, який, своєю чергою, характеризується його вміннями управляти:

– увагою (для цього потрібно формулювати привабливі цілі);
– значенням (потрібно формулювати зрозумілі цілі);
– довірою (потрібно мати високий авторитет і репутацію);
– собою (потрібно володіти своїми сильними і слабкими якостями).

Наприклад, довіра суспільства до інститутів влади виникає в результати таких детермінант, як:
– прозорість, відкритість, зворотність зв'язку;
– перспективність взаємодії та довго строковість відносин;
– раціональність, доцільність, вигідність відносин;
– емоційність зв'язку.

На жаль, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів в Україні, залишається не втішною станом на січень 2024 року. За даними Центру Разумкова: «Більшість респондентів висловлюють недовіру державному апарату (чиновникам) (не довіряють 75%), політичним партіям (72%), Верховній Раді України (70%), судам (судовій системі загалом) (68%), Уряду України (64%), Прокуратурі (60%), комерційним банкам (53%), Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (52%), Національному агентству з питань запобігання корупції (51%), Національному антикорупційному бюро України (51%)» [2].

У березні 2025 року ці показник суттєво не змінились: Збройним Силам України довіряють 93,5% опитаних, Державній службі з надзвичайних ситуацій (85,5%), добровольчим загонам (85,5%), волонтерським організаціям (80%), Національній гвардії України (79%), Державній прикордонній службі (74%), Церкві (65%), Службі безпеки України (64%), Міністерству оборони України (63%), громадським організаціям (60,5%), Президенту України (57,5%), голові міста (селища, села), в якому живе респондент (51%), Національному банку України (51%). Також частіше висловлюється довіра, ніж недовіра до Уповноваженого Верховної Ради з прав людини (Омбудсмена) (відповідно 40% і 34%) та до ради міста (селища, села), в якому живе респондент (відповідно 48% і 43,5%) [3].

Як бачимо, індекс довіри до владних інституцій в Україні суттєво не покращився, не зважаючи на те, що в країні діє воєнний стан і публічне управління має бути на високому рівні.

На відміну від висвітлених показників довіри суспільства до вітчизняних публічних менеджерів, 90% топ-менеджерів світових організацій мають високий рівень успішності. Причина полягає у їхньому високому рівні емоційного інтелекту, що характеризується високим коефіцієнтом емоційності (EQ), який включає такі вміння, як:

- розуміння своїх і чужих емоцій та відмінностей між ними;
- використання всього потенціалу емоцій для вирішення конкретних завдань;
- усвідомлення чинників виникнення кожної емоції;
- контроль власних емоцій та керування ними.

Тобто, успіх держави забезпечують представники різних організацій, зокрема і організацій публічної влади, які володіють емоційним інтелектом та систематично демонструють уміння етичного політико-управлінського лідерства.

Як висновок зазначимо, що етичне політико-управлінське лідерство пов'язано з повагою до етичних переконань і цінностей, гідності і прав інших людей; характеризується більшою відкритістю і підзвітністю (транспарентністю) посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування, довірою до них; забезпечується зміною їх поведінки – від імпульсивної і нормативної до морально відповідальної [1].

Список використаних джерел

1. Даниленко Л.І. Моральна відповідальність – критерій оцінки якості діяльності представницьких органів влади. Наукові перспективи: журнал. 2023. № 6(36) 2023. С.93-105. http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5273

2. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024р.). https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r/.

3. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025р.). https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r

4. Елітознавство: підручник/ кол. автор.; за ред. В.А.Гошовської, Л.Г.Комахи. 2-е видання, перероблене та доповнене. Київ. Вид-во «Центр учбової літератури». 2022. 220 с.

УДК 321.7:324.2:354:328.185 (477)

Володимир ДЗЕГА,
доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Volodymyr DZEHA,
Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, assistant of the Department of parliamentarism of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-2745-4187

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРЕДСТАВНИЦЬКІЙ ВЛАДІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. Система публічного управління формується з безлічі кластерів державних, місцевих і громадських органів влади і забезпечує функціонування і розвиток державних інститутів різних рівнів. Соціокультурні реалії визначають специфіку управлінської діяльності. За сприятливих умов для розвитку держави та суспільства формуються стратегії сталого управління, а в умовах нестабільності соціокультурного простору актуалізуються принципи антикризового управління. Проблема ризиків враховується в обох цих стратегіях управління. Однак у парадигмі сталого розвитку ризик-менеджмент позиціонується як готовність до змін та потенційний інструмент регулювання ситуацій, що виходять за рамки планових показників розвитку соціально-політичної, соціально-економічної та культурної сфер. З іншого боку, в умовах турбулентності в публічній сфері ризик-орієнтовані формати управління мають короткострокові антикризові завдання та вимагають динамічності та гнучкості реагування на зміни в режимі реального часу.

Метою роботи є висвітлення досвіду формування стратегій управління ризиками в публічній сфері та особливостей їх застосування в сучасних українських реаліях. Актуальність ризик-орієнтованої моделі державного управління зростає в часи соціокультурної турбулентності, а тому вона затребувана в українському адміністративному публічному просторі. Актуальність роботи полягає у визначенні оптимального сценарію застосування ризик-менеджменту в публічній сфері та співвіднесенні суспільного потенціалу з рівнем загроз, з якими стикається українська громада.

Виклад основного матеріалу. До основних проблем використання ризик-менеджменту в публічній сфері України належать зовнішні глобальні чинники та внутрішня ситуація функціонування держави, а саме:

RISK MANAGEMENT IN REPRESENTATIVE GOVERNMENT IN WAR CONDITIONS

The rapid development of the modern socio-cultural space makes the problem of functioning of the public administration system relevant. The purpose of the article is to highlight the peculiarities of the risks faced by management in the public administration paradigm in the context of the unstable socio-political situation in the world and in Ukraine. The modern system of governance in a democratic and civilised country has human-dimensional priorities and focuses on balancing the rights and obligations of citizens. This format of interaction between the state and the individual requires an effective management model that can be provided by sustainable development management, which can respond promptly to threats and challenges of global and local scale. The methodological arsenal of the study is based on the analysis of the socio-scientific discourse on the problem of public administration development in Ukraine since 2020 (the beginning of socio-political instability in the country caused by the pandemic crisis and martial law). Through a combination of general scientific, scientific-sociological and philosophical-scientific methods, an attempt is made to analyse the risks in the public administration system and the role of management in its functioning. The results of the study identify the following priority areas of risk management in the modern Ukrainian paradigm of public administration: crisis management, transformation management.

Keywords: Power, public administration, management, public sphere, governing bodies.

– глобальні та цивілізаційно-динамічні загрози, які вимагають від держави та суспільства готовності реагувати на їх негативні наслідки;

– врахування рівня людського капіталу в країні та прогнозування його зростання або зниження;

– визначення рівня ініціативності, бізнес-грамотності, громадянської свідомості суспільства та його готовності до інноваційних перетворень;

– особливості (насамперед нерівномірність) розвитку різних сфер соціальної діяльності: фінансового кластера, правової системи, охорони здоров'я, освіти, медіа, культурного життя тощо;

– гармонізація принципів роботи органів державної влади з урахуванням ризиків демографічної ситуації в Україні ;

– система суспільного життя в Україні та всі проблеми і труднощі розвитку суспільства і поняття публічної влади ;

– використання інноваційних технологічних та цифрових інструментів для формування елементів електронного формату органів публічної влади [1], [2], [3].

Ризик-менеджмент публічної діяльності органів влади формується на основі аналізу існуючих соціокультурних особливостей функціонування державних інститутів. Успішність управління громадським кластером визначається форматом діяльності щодо ризиків, з якими стикаються держава, суспільство та громадяни. Ефективність державного управління залежить від своєчасності виявлення ризиків та реагування на їх прояв і потенційні негативні наслідки. Керівництво, яке констатує негативні наслідки соціокультурних криз і форс-мажорних ситуацій, очевидно, не виконало покладену на нього цільову місію. За таких умов управління державним управлінням переходить на наступний рівень реагування на проблемні питання – здійснення функціональної діяльності[4].

В умовах стабільного розвитку держави ризик-менеджмент фокусується на вирішенні актуальних проблем, які потенційно негативно впливають на функціонування держави та суспільства. Серед таких проблемних питань можна виділити: бюрократичні перепони, корупційні ризики, порушення принципів управлінської доброчесності.

Ще одним виміром формування ризик-орієнтованих моделей державного управління є концепція реформ і перетворень. Варто зазначити, що для переконання у необхідності та доцільності змін парадигми державного управління існує кілька ключових соціокультурних маркерів, які вказують на необхідність врахування ризиків:

– апробація нових форм синергії держави і суспільства в парадигмі державного управління, включаючи концепцію державно-приватного партнерства ;

– залучення багаторівневої структури управління ризиками, яка включає в себе технології, організацію і зовнішнє середовище .

Для системи публічного управління в Україні останні роки стали періодом випробування її на міцність та ефективність та й загалом спроможності зберегти інститути управління під час повномасштабних воєнних дій. Фактором, що визначає ефективність системи управління, є якість управлінських рішень. При розробці стратегій управління нестабільність позиціонується як один з потенційних сценаріїв розвитку соціокультурного простору. Такий сценарій вимагає готовності публічних управлінців реагувати на проблемні питання, керуючись дієвими орієнтирами.

Отримані результати свідчать, що управління ризиками в Україні пройшло період трансформацій та реформ, увійшовши в часи нестабільності та соціокультурної турбулентності. Ці етапи потребують ретельного аналізу, оскільки недоліки у прогнозуванні загроз системі державного управління стали актуальними проблемами для керівництва. В цілому ризик-менеджмент є відносно успішним у реагуванні на зовнішні та внутрішні загрози системі управління та набутті необхідного досвіду в складних умовах. Проте цілісну картину ефективності управління ризиками в Україні можна простежити після впровадження цього формату управління в контексті сталого розвитку.

Орієнтація на європейські стандарти управління ризиками в державному управлінні можлива лише після стабілізації ситуації в Україні, що стане можливим після завершення війни. Наразі загрози, що стоять перед суспільством в Україні та Європі, є неоднаковими в екзистенційному плані, тому проаналізувати ефективність системи управління сталим розвитком [5] в умовах нестабільності практично неможливо. Водночас, окремі елементи ризик-менеджменту довели свою ефективність в українських реаліях сучасного публічного простору, зокрема, концепція державно-приватного партнерства [6].

Висновки. Таким чином, управління ризиками в публічному управлінні в Україні корелює з загрозами та викликами часу та організовує комплекс антикризових, трансформаційних та

стабілізуючих елементів для уникнення колапсу державних інституцій. Ефективність концепції управління ризиками залежить від сценарію, закладеного в алгоритмі реагування на загрози: пасивна модель управлінської діяльності передбачає виявлення проблем без можливостей і ресурсів для їх вирішення; Активна модель передбачає все необхідне для управління ситуацією в кризових або форс-мажорних соціокультурних обставинах. Реалії сучасної української системи управління диктують постійність і мінливість факторів, які вносяться у вигляді ризиків. Тому управління парадигмою державного управління має ґрунтуватися на принципах динамічності, гнучкості, синергії та самоорганізації.

Список використаних джерел

1. Бхандарі М. Минуле та сьогодення соціальної нерівності: аналіз структури та майбутніх тенденцій. Майбутнє суспільних наук. 2023; 1 (3): 47–60. https://doi.org/10.57125/FS.2023.09.20.04

2. Боковець В.В., Москвичова О.В., Григорук І.В., Супруненко С.В. Шляхи удосконалення інноваційного менеджменту в Україні з використанням міжнародного розвитку. Європейський журнал сталого розвитку. 2020. 9 (2): 203. https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p203

3. Бондаренко С., Лиганенко І., Микитенко В. Трансформація державного управління в цифрових умовах: світовий досвід, перспективи України. Соціальний розвиток та безпека. 2020; 10 (2): 76–89. https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9

4. Улла Ф., Кайюм С., Тахім М., Аль-Турджман Ф., Сепасгозар С. Управління ризиками в управлінні сталими розумними містами: структура ТОЕ. Технологічне прогнозування та соціальні зміни. 2021; 167: 120743. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120743

5. Васильєва О., Слухай С., Хаджирадієва С., Клочко А., Пашкова А. Державна служба України: реалізація стратегії реформування державного управління в Україні. Журнал перспективних досліджень у галузі права та економіки (JARLE). 2020; 50: 1439–1445. https://doi.org/10.14505/jarle.v11.4(50).41

6. Вільямс К. Оцінка підходів державного управління до недотримання податкового законодавства в Європі. Адміністративні науки. 2020; 10(3): 43. https://doi.org/10.3390/admsci10030043

УДК 351.336.1

Ярина ДІДОВЕЦЬ,
здобувачка вищої освіти ступеня «магістр» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yaryna DIDOVETS,
higher education student with a Master's degree of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПАРЛАМЕНТСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

ETHICAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PARLIAMENTARY ACTIVITIES

This article explores the ethical and legal foundations necessary for the responsible implementation of artificial intelligence (AI) in parliamentary systems. As parliaments increasingly adopt AI to enhance efficiency, transparency, and accessibility, the need for frameworks grounded in human rights, democratic values, and the rule of law becomes more urgent. The article underscores the importance of identifying algorithmic bias, ensuring the protection of privacy and human dignity, and complying with intellectual property laws when training AI systems. It also highlights the value of cultural diversity and inclusivity in AI design, advocating for the involvement of multidisciplinary teams and public engagement in policy development. Parliaments are encouraged to establish oversight mechanisms, appoint data protection officers, and create ethical codes tailored to AI use. The article concludes that a holistic, ethics-driven approach to AI can strengthen democratic processes and support the development of fair, lawful, and inclusive governance.

Keywords: artificial intelligence, parliaments, ethical principles, transparency, accountability.

У сучасну епоху цифрових трансформацій парламенти дедалі активніше впроваджують штучний інтелект (далі – ШІ) у свої процеси, прагнучи підвищити ефективність, прозорість та доступність. Однак разом із новими можливостями зростає і потреба в етичному підході до використання цих технологій, що має ґрунтуватися на принципах поваги до прав людини, демократичних цінностей та верховенства права.

Забезпечення прозорості та підзвітності у впровадженні й використанні штучного інтелекту в парламентських системах є ключовим чинником підтримки доброчесності демократичних процесів і захисту прав громадян. Ще у 2020 році Парламентська асамблея Ради Європи (далі – ПАРЄ) ухвалила низку резолюцій і рекомендацій, спрямованих на аналіз впливу ШІ на демократію, права людини та принципи верховенства права. У цих документах також були окреслені базові етичні засади, яких слід дотримуватися при створенні та впровадженні систем зі штучним інтелектом – зокрема, важливість людської відповідальності за алгоритмічні рішення та необхідність прозорості [1].

Для досягнення належної підзвітності та нагляду парламенти мають формулювати чітку політику щодо використання ШІ, надавати перевагу етичним орієнтирам і створювати незалежні наглядові структури для здійснення контролю. Повага до гідності людини та охорони приватного життя має бути в центрі кожного етапу розробки і застосування таких систем, аби гарантувати дотримання прав усіх учасників парламентських процесів.

Етичні принципи, визначені ПАРЄ, включають справедливість, неупередженість, конфіденційність та інші цінності, яких слід обов'язково дотримуватися в роботі з ШІ. У цьому контексті доцільно передбачити створення посади уповноваженого із захисту персональних даних у парламенті, який би контролював дотримання принципів конфіденційності та надавав відповідні рекомендації. Також варто розглянути можливість розробки спеціального етичного кодексу щодо застосування ШІ у парламентських структурах, що включав би принципи збереження людської гідності та приватного життя.

Імплементація принципів рівності, справедливості та недискримінації в рамках розгортання парламентських систем штучного інтелекту має критичне значення для запобігання укоріненню упередженості або нерівного ставлення в політичних та інституційних процесах. У 2020 році ПАРЄ затвердила низку основоположних етичних принципів, які мають керувати розробкою і

впровадженням ШІ, серед яких особливо підкреслено значення чесності та справедливості. Крім того, було прийнято резолюцію, спрямовану на протидію дискримінації, що може виникати внаслідок застосування алгоритмічних рішень [2].

Одним із ключових кроків до досягнення рівноправності у використанні ШІ в парламенті є ідентифікація та усунення можливих упереджень у навчальних даних. Парламентські органи повинні відігравати активну роль у забезпеченні того, щоб використовувані алгоритми були навчені на даних, що не викривляють реальність і не призводять до дискримінаційних результатів. Такий підхід дозволяє досягти більшої об'єктивності у прийнятті рішень, підтримуючи демократичні механізми та довіру до інституцій.

Окрім етичних аспектів, важливо враховувати й правові вимоги щодо захисту інтелектуальної власності. Використання даних без належних дозволів, особливо тих, що не були створені парламентом або використовуються не за первинним призначенням, може спричинити юридичні наслідки. Тому розробники парламентських систем ШІ повинні дотримуватися чинного законодавства щодо авторських прав та ліцензування.

Щоб уникнути порушень у цій сфері, парламенти можуть використовувати відкриті або ліцензовані джерела даних, забезпечуючи при цьому належну перевірку їх походження та відповідності правовим нормам. Такий підхід допоможе не лише дотримуватися юридичних стандартів, а й підтримати етичні принципи, що лежать в основі чесного та відповідального використання ШІ в публічному управлінні.

Забезпечення відповідності штучного інтелекту, що впроваджується в парламентські системи, етичним нормам і культурним особливостям суспільства має першочергове значення для формування інклюзивного та культурно чутливого політичного середовища. Врахування людських цінностей та багатокультурності на етапі розробки таких систем передбачає залучення різнопланових команд розробників, здатних врахувати широкий спектр соціальних і культурних поглядів. Це сприяє створенню технологій, які відображають реальні потреби суспільства, якому вони мають слугувати.

Для запобігання потенційним ризикам та непередбачуваним наслідкам важливо, щоб парламентські установи діяли на випередження – здійснювали оцінку впливу ШІ й вживали заходів щодо його пом'якшення. Прозоре впровадження таких систем має супроводжуватися активним залученням громадськості. На ранніх етапах особливо важливо сприяти інклюзивності, відкритості та представництву в процесах, пов'язаних із ШІ. Громадянська участь дозволяє парламентам краще зрозуміти очікування та цінності населення, а також створює можливості для ефективного двостороннього діалогу.

З цією метою парламенти можуть впроваджувати спеціальні платформи для участі громадян, організовувати публічні обговорення або створювати дорадчі структури за участю суспільства. Дотримання принципів верховенства права та демократичних засад має залишатися основою для використання ШІ в парламентській практиці. Це гарантує дотримання як національного, так і міжнародного правового порядку, водночас зміцнюючи довіру громадськості до державних інституцій.

Використання ШІ може також стати важливим інструментом у досягненні та моніторингу стратегічних цілей, зокрема Цілей сталого розвитку, оскільки парламент має ключову роль у контролі за їх реалізацією. Крім того, інструменти ШІ можуть стати корисними в імплементації міжнародних угод, забезпечуючи ефективну аналітику, збирання доказів і підтримку політичного процесу. Таким чином, відповідальне застосування ШІ в парламенті сприяє не лише покращенню державного управління, а й побудові більш стійкого та справедливого майбутнього.

Отже, інтеграція штучного інтелекту в парламентські процеси має здійснюватися відповідально, з урахуванням етичних принципів, правових норм та суспільних очікувань. Повага до людської гідності, забезпечення справедливості, прозорості, рівності й захисту приватного життя мають бути ключовими орієнтирами на всіх етапах впровадження ШІ. Парламенти несуть особливу відповідальність за те, щоб ці системи сприяли зміцненню демократії, а не ставили під загрозу її засади. Розробка етичного кодексу, створення механізмів незалежного нагляду, залучення громадськості та дотримання принципів недискримінації й культурної чутливості – усе це формує базу для сталого та легітимного використання ШІ в парламентській діяльності. Лише завдяки комплексному підходу можна забезпечити, щоб технології служили людям, а не навпаки.

Список використаних джерел

1. Artificial Intelligence: Ensuring respect for democracy, human rights and the rule of law. URL: https://pace.coe.int/en/pages/artificial-intelligence

2. Керівні принципи застосування штучного інтелекту в парламентах. URL: https://www.wfd.org/sites/default/files/2025-04/wfd-ai-guidelines-for-parliaments-2024-ukrainian.pdf

УДК: 342.53 : [351 + 347.96 + 342.76] (477)

Олександр ІОФФЕ,
аспірант кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandr IOFFE,
Postgraduate student (Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Department of Parliamentarism), Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0003-9032-4331

Науковий керівник: ***Надія МАКСІМЕНЦЕВА,*** *доктор юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ВИКЛИКИ ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЩОДО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

CHALLENGES OF PARLIAMENTARISM IN PUBLIC ADMINISTRATION REGARDING THE ENFORCEMENT OF COURT DECISIONS UNDER MARTIAL LAW

This paper examines challenges for Ukrainian parliamentarism in public administration concerning court decision enforcement under martial law. Russia's full-scale aggression forced the Verkhovna Rada to rapidly adapt the enforcement system through legislation. A key parliamentary challenge was balancing the protection of vulnerable debtors (military personnel, residents of affected areas) with creditors' rights and the principle of judgment enforceability. Legislative responses evolved from broad initial restrictions to more targeted regulations addressing critical issues like account seizures and territorial limitations. The study highlights Parliament's crucial role and the complexities of maintaining effective governance and the rule of law in judicial enforcement during wartime.

Keywords: Parliamentarism, Enforcement proceedings, Court decision enforcement, Public administration.

Сфера виконання судових рішень та рішень інших органів є невід'ємною складовою системи правосуддя та забезпечення верховенства права в будь-якій державі. Одним із ключових і завершальних етапів цього процесу, особливо у випадках майнових стягнень, є примусова реалізація арештованого майна боржників. Система управління у сфері реалізації арештованого майна в Україні має багаторівневу структуру. Центральним органом якої є Міністерство юстиції України, яке встановлює нормативно-правову базу, забезпечує нагляд та контроль за діяльністю державної виконавчої служби та приватних виконавців і контролює функціонування системи електронних торгів арештованим майном (через ДП «СЕТАМ»). Органи примусового виконання рішень – державна виконавча служба та приватні виконавці. Суб'єкт реалізації – ДП «СЕТАМ» що забезпечує відкритий процес реалізації арештованого майна на електронних аукціонах шляхом функціонування системи електронних торгів арештованим майном (https://setam.net.ua) та надає послуги зберігача майна на час здійснення процесу його реалізації. Суди – як складова частина системи управління реалізації арештованого майна, здійснюють контроль за законністю діяльності виконавців та розглядають скарги на дії або бездіяльність виконавців. Ефективність функціонування механізмів такої реалізації безпосередньо впливає не лише на ступінь задоволення законних вимог кредиторів (як приватних осіб, так і держави), але й слугує важливим джерелом надходжень до державного бюджету [1]. Це, своєю чергою, набуває особливої ваги в кризові періоди, коли держава потребує мобілізації всіх доступних ресурсів.

Сфера реалізації арештованого майна не стала виключенням і зіткнулася з наступними викликами.

Зниження фінансової спроможності суспільства. Значна частина громадян втратила доходи або знаходиться в стані фінансової вразливості та невизначеності. Що ускладнило процеси реалізації через зниження попиту на таке майно зі сторони покупців. А також не можливість виконавців

забезпечити фактичне виконання рішень через зниження грошових коштів у боржників або відсутності ліквідного майна для забезпечення стягнення.

Значне навантаження на органи державної виконавчої служби при обмежених людських та фінансових ресурсах та зростаючому об'єму звернень стягувачів. Відсутність повноцінної роботи на всій території країни, що призводить до нерівномірного навантаження та затримок у виконанні рішень судів.

Недостатня узгодженість між органами – судами, виконавцями, банківською системою, реєстраторами та іншими учасниками процесу є недостатньо ефективною та особливо гостро відображається під час невизначеності в країні. Відсутність повного автоматичного обміну інформацією ускладнює процес виконання рішень судів.

Існуючі імперативні норми при виконанні судових рішень в умовах воєнного стану фактично призупиняє або обмежує стягнення з певних категорій громадян. Що змушує балансувати систему між правами стягувача та соціальним захистом вразливих категорій боржників.

Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році Україна зіткнулася з безпрецедентними геополітичними викликами, які кардинально змінили соціально- економічний ландшафт країни та створили нові загрози для її сталого розвитку [2]. З одного боку Україна опинилась в ситуації де необхідно – забезпечення прав громадян, з іншого – захисту держави.

Загальна правова природа, що забезпечує підґрунтя для функціонування правової держави де виконання судових рішень є безумовною складовою системою складається з наступних законів та нормативно правових актів. Основою правового регулювання в державі виступає Конституція України, де в статті 129-1 закріплено: «Судове рішення є обов'язковим до виконання» [3].

Закон «Про виконавче провадження» визначає, що Виконавче провадження є завершальною стадією судового провадження та визначає, як саме здійснюється виконання судових рішень.

З урахуванням умов воєнного стану та проблем, що виникли в системі державного управління під час реалізації судових рішень, було ухвалено низку спеціальних законів та нормативних актів для підтримання стабільності та ефективності цього процесу.

Так було прийнято Закон України № 2129 – IX від 15.03.2022 Про внесення зміни до розділу XIII «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про виконавче провадження» внесення змін зумовлення цілою низкою факторів [4].

По-перше це фізична відсутність можливості здійснювати виконавчі дії на багатьох територіях в тому числі на територіях в зоні бойових дій та окупованих територіях. Суди, органи державної влади, органи примусового виконання рішень не мали змоги виконувати свої обов'язки і фактично або припинили свою діяльність або були евакуйовані, оскільки існувала пряма загроза здоров'ю та життю працівників цих органів та сторін виконавчих проваджень.

По-друге неможливість реалізації сторонами своїх прав. Так стягувачі та боржники, що перебували на територіях де велись бойові дії або на територіях, що були окуповані не могли брати участь у виконавчих діях, подавати заяви, отримувати сповіщення, оскаржувати дії виконавців, через руйнування інфраструктури, відсутність зв'язку та інших об'єктивних факторів що стали наслідком повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України.

Не очевидним але суттєвим в зазначеній ситуації стає також гуманітарна криза. І примусове виконання рішень (наприклад щодо стягнення грошових коштів або примусового виселення) щодо громадян які втратили житло, роботу або перебували під обстрілами чи окупацією могли б виключно поглибити гуманітарну кризу та погіршити ставлення до державного апарату в цілому.

Потреба в прийнятті швидких загальних правил щодо виконання судових рішень стала, ще одним викликом публічного управління. У перші тижні війни була потрібна негайна законодавча реакція, яка б тимчасово зупинила виконавчі дії на найбільш проблемних територіях, щоб запобігти хаосу та захистити громадян.

Саме такою реакцією і є прийняття відповідних змін до закону Закону України «Про виконавче провадження».

Наступним логічним кроком стало прийняття 27.07.2022 Закон України № 2455-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності приватних виконавців та примусового виконання судових рішень, рішень інших органів (посадових осіб) у період дії воєнного стану» [5]. Цей закон покликаний оптимізувати діяльність системи примусового виконання рішень в Україні у воєнний час. Та його прийняття покликане зміцненню національних інтересів в умовах російської агресії та одночасно

забезпечує захисту конституційних гарантій для громадян і прав юридичних осіб у період дії воєнного стану. Значна кількість громадян, включаючи боржників, була мобілізована до лав Збройних Сил України та інших військових формувань. Це означає відсутність фізичної можливості займатися врегулюванням своїх боргів чи брати участь у виконавчих діях. А отже необхідно було захистити цих громадян та їхні родини від надмірного фінансового тиску та наприклад, обмежити стягнення з їх грошового забезпечення.

Війна також призвела до втрати роботи, доходів та вимушеного переміщення мільйонів людей. Як наслідок зросла заборгованість за житлово-комунальні послуги. Існував ризик масових відключень та примусових стягнень, що могло б посилити соціальну напругу. Ці факти а також аналіз попередньо прийнятих норм та законів показав необхідність більш чітких визначень та їх деталізації. Наприклад, потрібно було визначити конкретні категорії осіб, на яких поширюються обмеження, та види рішень, виконання яких тимчасово обмежується. Наприклад унормування стягнень за житлово-комунальні послуги.

Також прийняттям зазначеного закону було забезпечено додатковий захист критичної інфраструктури та ОПК (підприємства оборонно-промислового комплексу, органи військового управління, з'єднання, військові частини, вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти, установи та організації, які входять до складу Збройних Сил України) оскільки виникла потреба убезпечити підприємства оборонно-промислового комплексу та критичної інфраструктури від примусового стягнення боргів тимчасово, на період до припинення або скасування воєнного стану на території України. В свою чергу відсутність такої норми могло б призвести до зупинення їх роботи, що є не прийнятним для країни в умовах війни.

Намагання підтримувати стабільність та стійкість публічного управління в сфері виконання судових рішень продовжує породжувати нові виклики, які зумовлені новою реальністю сьогодення та певними прогалинами, що не були враховані при прийнятті попередніх законопроектів. Так було розроблено й прийнято Закон України № 3048-IX від 11.04.2023 «Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих особливостей організації примусового виконання судових рішень і рішень інших органів під час дії воєнного стану»[6].

Оскільки виконання рішень судів передбачається не тільки органами державної виконавчої служби, а й приватними виконавцями виникла необхідність нормування та регулювання передачі виконавчих проваджень між виконавцями, що здійснюють діяльність у різних округах у разі зупинення діяльності виконавця. А також унормовує можливість зупинення діяльності виконавця навіть якщо у нього на виконанні перебувають незавершені виконавчі провадження.

В зв'язку з появою випадків відсутності приватного виконавця за адресою офісу або відсутність можливості зв'язку з таким виконавцем передбачено механізм контролю за тимчасовою відсутністю приватних виконавців. І як наслідок передбачено порядок зупинення діяльності такого виконавця, який тимчасово відсутній більше 10 днів та механізм його заміщення. При цьому при прийнятті цього та інших законів постійно існує необхідність пошуку балансу між інтересами боржників та стягувачів. До прикладу при прийнятті вищезгаданих змін було збережено право стягувача на вільний вибір приватного виконавця та органу державної виконавчої служби.

Наступним кроком стало також прийняття Закон України № 4094-IX від 21.11.2024 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення положень про судовий контроль за виконанням судових рішень». Прийняття цього Закону забезпечує дієві інструменти для здійснення судового контролю за процесом виконання рішень суду.

А саме суд, який розглядав справу як суд першої інстанції, отримує право зобов'язати боржника подати звіт про виконання судового рішення у встановлений строк. Також передбачено відповідальність за не виконання такого рішення шляхом накладення штрафу на боржника або в разі якщо боржник – юридична особа, на його керівника. Законом також передбачено чіткі вимоги та збільшено строки для подання скарг на дії чи бездіяльність приватних та державних виконавців. А також прийняти інші норми для посилення результативності виконання судових рішень та підвищення відповідальності боржників. Прийняття цього Закону набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли звичні механізми контролю можуть не працювати в повному обсязі.

Якщо проаналізувати приведені вище Закони можна зробити висновок, що з перших днів повномасштабного вторгнення й до сьогоднішнього дня український парламентаризм постійно працює над забезпеченням сталої роботи всієї системи в цілому. Постійно пристосовуючись до нових умов та викликів що є своєрідним показником його зрілості та постійного вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Закон України від 02.06.2016 р. №1404-VIII «Про виконавче провадження». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text

2. UNDP Recovery Framework for Ukraine, Brochure https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-recovery-framework-ukraine

3. Конституція України, ПРЕЗИДЕНТ УКРАЇНИ Офіційне інтернет-представництво, url: https://www.president.gov.ua/documents/constitution

4. Закон України №2129-IX від 15.03.2022, Про внесення зміни до розділу XIII «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про виконавче провадження» внесення змін зумовлення цілою низкою факторів, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2129-20

5. Закон України № 2455-IX від 27.07.2022 «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності приватних виконавців та примусового виконання судових рішень, рішень інших органів (посадових осіб) у період дії воєнного стану» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2455-20#Text

6. Закон України № 3048-IX від 11.04.2023 «Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих особливостей організації примусового виконання судових рішень і рішень інших органів під час дії воєнного стану» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3048-20#Text

УДК 342.8

Олена КАПУСТІНА,
студентка 1-го курсу магістратури заочної форми навчання кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olena KAPUSTINA,
first-year part-time master's student of the Department of Parliamentarism of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Ірина ДУДКО,*** *доктор політичних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ВИБОРИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: МІФ ЧИ РЕАЛЬНІСТЬ?

ELECTIONS DURING THE WAR: MYTH OR REALITY?

The article analyses elections as one of the main manifestations of democracy in Ukraine. The authors consider elections as a mechanism for legitimising the government, socialising society and ensuring stability in the country. Particular attention is paid to the legal aspects of the mechanism for holding elections under martial law in accordance with the Constitution of Ukraine and international standards. The author emphasises the complexity of organising the electoral process in time of war and the importance of informing the population about political goals and directions of political activity in order to maintain trust in the government and support democratic principles and protect civil and political rights.

Keywords: elections, democracy, civil rights and freedoms, Constitution of Ukraine, President, martial law, legitimacy of power.

Сучасне суспільство складно уявити без демократичної складової. Одним з основних проявів демократії є вільне волевиявлення народу та право на свободу вибору. Вибори в Україні також є інструментом демократії та методом соціалізації української спільноти. Основні положення щодо народного волевиявлення закріплені в основному документі держави, а саме – Конституції України (Розділ 3).

Відмітимо, що важливість виборів у своїх працях досліджували видатні науковці: Л. Г. Комаха, В. А. Гошовська, Б. С. Мохончук, І. О. Кресіна., Є. В. Перегуда, І. Верба, О. Губська, І. Кушнір, Б. Мохончук, Н. Писаренко, П. Романюк, Л. Трофімова, Л. В. Антонова, В. Бортніков, І. Грищенко, О. Губська, С. Закірова, Ю. Ключковський, Д. Ковриженко, Л. Костецька, О. Чоловська.

Кожен автор індивідуально розкрив важливість виборів. Так, наприклад,

В. Гошовська зазначає, що вибори забезпечують легітимізацію влади взагалі й конкретно щодо того чи іншого представницького органу в межах його законодавчої компетенції. Участь громадян у виборах, звичайно, означає прийняття ними певного типу політичної системи, політичного режиму і правил формування органів влади, незалежно від ставлення населення до конкретних посадових осіб, уряду і правлячих партій. Вибори дають громадянам шанс переобрати уряд, який їх не влаштовує, чи ряд депутатів, замінити їх людьми, які користуються довірою. Тим самим криза конкретного уряду і його політики не призводить до відторгнення громадянами всього політичного ладу і до дестабілізації політичної системи, не переростає в прагнення зруйнувати існуючий політичний порядок шляхом революції [1]. Такі підходи знаходять підтвердження в напрацюваннях інших авторів, таких як Л. В Антонова [3].

Колегія авторів, зокрема: І. Верба, О. Губська, І. Кушнір, Б. Мохончук, Н. Писаренко, П. Романюк, Л. Трофімова зазначають, що з прийняттям Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та Першого протоколу до неї почали формуватися регіональні стандарти у сфері виборів. В аспекті виборів Президента України варто зауважити, що зобов'язання договірних сторін проводити вільні вибори з розумною періодичністю шляхом таємного голосування в умовах, які забезпечують вільне вираження думки народу, не гарантувалось початковою редакцією Конвенції, а було закріплено у ст. 3 Першого протоколу до Конвенції [2].

Заслуговує на увагу водночас аспект доцільності виборів в умовах воєнного стану, адже це питання стає на сьогодні помітною темою деяких сумнівних мас-медіа, співпадаючи із заявами російських пропагандистів щодо нелегітимності влади в Україні.

Зазначимо, що Конституція України дає чітке тлумачення питання, визнаючи (в частині 4 статті 83), що проведення виборів народних депутатів України в умовах воєнного стану неможливе [4]. Стаття, таким чином, визнає легітимність повноважень діючих народних обранців до моменту проведення першого засідання нового скликання Верховної Ради, відповідно, після завершення дії особливого правового режиму. В той же час, варто зазначити, що частина 2 статті 157 Конституції України забороняє вносити зміни до вищезазначеного пункту в умовах правового режиму воєнного часу.

Наріжним питанням сьогодення залишаються й вибори Президента України. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» (частини 1 статті 19) в умовах обмежень, пов'язаних з війною, забороняється проведення виборів Президента України, а також виборів до ВР України, ВР АРК та органів місцевого самоврядування [5]. Наразі в країні оголошено воєнний стан відповідно до Закону України Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 2102-IX [6]. Цей режим передбачає чималу кількість законодавчих обмежень, серед яких, зокрема, і право громадян брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування (стаття 38 Конституції України).

Такі обмеження є вимушеною мірою і відображають реалії часу, хоча наразі кожен українець, не дивлячись на його місцезнаходження, бере участь в обговоренні можливості виборів в Україні, попри те, що їх проведення не тільки недоцільне під час війни, а й практично малоймовірне.

Так, по-перше, досить складним є сам процес виборів. Потрібно чітко регламентувати їх проведення громадянами України, які знаходяться поза межами країни, а також військовослужбовцями.

По-друге, важко відтворити механізм голосування на тимчасово-окупованих територіях, оскільки органи влади не мають доступу до кількості осіб на цих територіях.

По-трете, відсутня необхідна нормативно-правова база, котра закріплює механізм голосування та здійснення народовладдя під час військового стану.

По-четверте, вибори, проведені в період дії такого стану не дадуть можливості об'єктивного підрахунку голосів при тому, що існує високий ризик фальсифікації голосів і виборчого процесу в цілому через неможливість відслідковування процедури.

Зазначене потребує роз'яснення серед населення як тенденція, що слугуватиме збереження довіри суспільства до влади, стабільності держави як передумови перемоги у війні.

Список використаних джерел

1. Гошовська В. А. Парламентаризм : підручник / В. А. Гошовська [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2016. – 672 с., С. 290-291. URL: https://www.researchgate.net/profile/Valentyna-Goshovska 2/publication/344414320_Parlamentarizm_pidrucnik/links/5f730b8f92851c14bc9d0aa8/Parlamentarizm-pidrucnik.pdf

2. Верба, О. Губська, І. Кушнір, Б. Мохончук, Н. Писаренко, П. Романюк, Л. Трофімова – Вибори Президента України 2019: посібник для суддів / за ред. Ю. Барабаша – Київ : «АК-Group», 2019. – 212 с., С. 11. URL: https://nsj.gov.ua/files/1552552296IFES_1.pdf

3. Антонова Л. В. Удосконалення виборчого процесу в Україні: організаційно – правовий аспект, С. 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/4.pdf

4. Конституція України: від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996 . URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

5. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

6. Закон України Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 2102-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text

УДК 004.056.53:328(474.1+477)

Тарас КОРНЕЛЮК,
магістрант 1-го року навчання кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Taras KORNELIUK,
1st year master's student at the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Науковий керівник: **Лідія ДАНИЛЕНКО,** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

КЕЙС-СТАДІ КІБЕРАТАКИ НА ПАРЛАМЕНТ ФІНЛЯНДІЇ

CASE STUDIES OF CYBERATTACKS ON THE FINNISH PARLIAMENT

An analysis of cyberattacks on the parliaments of Finland and Ukraine was carried out, identifying common trends and differences. In 2020, the Finnish parliament was attacked by the Chinese group APT31, which compromised the emails of Finnish parliamentarians. The Ukrainian parliament regularly faces attacks (DDoS, phishing), often linked to Russia. Finland uses a centralized cybersecurity system through NCSC-FI. Ukraine is improving its cyber defense through international cooperation and internal reforms. Measures are proposed to increase Ukraine's resilience to global digital security challenges.

Keywords: NIS2 Directive, Finnish Parliament, Ukrainian Parliament, international cybersecurity, cyberattacks, government institutions.

Ефективне управління інформаційною безпекою – це надійна основа захисту від цифрових загроз. У Фінляндії менеджмент кібербезпеки здійснює Агентство транспорту та зв'язку (Traficom) та його Національний центр кібербезпеки (NCSC-FI). NCSC-FI Traficom керує Групою реагування на інциденти з цифровою безпекою для надання необхідної допомоги. [8] Комітет з питань безпеки розробляє Стратегію Кібербезпеки Фінляндії як частину загальної фінської Стратегії нацбезпеки. Фінське Міністерство фінансів надає вказівки з питань цифрової безпеки в секторі державного управління керуючись нормами Акту інформаційного менеджменту в державному управлінні. [7]

У Парламенті Фінляндії (Eduskunta) Департамент адміністрації та послуг Парламентського офісу відповідає за управління інформаційно-комунікаційними технологіями. Департамент безпеки, який також є частиною Парламентського офісу розробляє та підтримує загальну систему безпеки парламенту, забезпечуючи оперативні заходи безпеки парламенту в разі потреби. Фінський NCSC-FI готовий надавати вказівки та підтримку парламенту у разі кіберінциденту. [14]

Фінляндія та Україна у квітні 2024 року підписали Угоду про співробітництво в галузі безпеки та довгострокову підтримку. Стаття 41 цієї угоди конкретно стосується поглиблення співпраці в галузі цифрової стійкості та кібербезпеки та включає зобов'язання надавати допомогу Україні у виявленні та протидії шкідливій кібердіяльності, яка націлена на критичну інфраструктуру. Вона передбачає посилення заходів кіберстійкості, вдосконалення протоколів захисту критичної інфраструктури, обмін інформацією про кіберзагрози, спільні навчальні програми для фахівців з кібербезпеки та надання технічної допомоги Україні. Крім того, у березні 2025 року між міністерствами оборони обох країн було підписано Меморандум про взаєморозуміння щодо оборонного співробітництва, який спрямований на зміцнення оборонного співробітництва. [13]

Український парламент має внутрішній адміністративний апарат, відповідальний за захист цифрової інфраструктури та реагування на кіберінциденти. Головним підрозділом – Департамент ІТ (технічної підтримки) в Апараті Верховної Ради. Департамент інформації пресслужби Апарату ВРУ (інформаційна підтримка) займається комунікацією щодо кіберінцидентів в парламенті. Під

час і після кібератак він публікує заяви, надає оновлену інформацію про стан справ та керує потоком інформації. [17] Секретаріат Верховної Ради України, як центральний адміністративний орган, несе основну відповідальність за безпеку та безперебійне функціонування парламенту, що включає нагляд за кібербезпекою та реагування на інциденти. [11]

Кібератака на офіційний сайт Верховної Ради сталася 28 лютого 2024 року. Під час цього інциденту посилання на сайті, яке мало вести на Telegram-канал Верховної Ради, було перенаправлено на фейкову сторінку. Парламент у відповідь відновив вебсайт і опублікував заяву для громадськості. Це була спроба поширити дезінформацію або потенційно провести фішингову діяльність. [12] У лютому 2022 року тимчасово не працювали сайти Верховної Ради, Кабінету Міністрів та МЗС. Цей збій, імовірно, був спричинений атакою розподіленої відмови в обслуговуванні (DDoS), перевантаження вебсайт трафіком, щоб зробити його недоступним. [15]

У грудні 2020 року парламент Фінляндії став об'єктом кібератаки, причому атака почалася восени того ж року та була виявлена за допомогою внутрішніх механізмів технічного спостереження парламенту. Як наслідок, відбулася компрометація облікових записів електронної пошти парламентарів. У відповідь Служба безпеки та розвідки Фінляндії (SUPO) і Національне бюро розслідувань (NBI) розпочали ретельне розслідування для визначення масштабів та виконавців атаки. [4]

Дата/час ключових подій	Характер атаки	Атрибутований актор	Основні наслідки	Уроки для України
Осінь 2020	Компрометація електронної пошти, шпигунство, порушення таємниці спілкування	APT31 (китайський державний)	Потенційна крадіжка інформації, шкода довірі та безпеці, міжнародне розслідування	Наголошує на постійній загрозі державного кібершпигунства, важливості надійного захисту електронної пошти, раннього виявлення та міжнародної співпраці у розслідуванні

За цією атакою стояла китайська група хакерів APT31, фінансована урядом Китаю. У березні 2021 року SUPO публічно оголосила, що APT31 відповідальна за державну операцію з кібершпигунства, спрямовану на парламент Фінляндії. В ході розслідування навіть ідентифікували підозрюваного, причетного до атаки. APT31, відома під різними псевдонімами, має історію проведення кібершпигунської діяльності для отримання інформації, яка могла б надати уряду Китаю політичні, економічні та військові переваги. Спочатку припускали навіть причетність до цієї атаки росії, проводячи паралелі з аналогічною атакою на парламент Норвегії приблизно в той же час. [2]

Компрометація облікових записів парламентарів надала зловмисникам доступ до інформації про діяльність уряду, обговорення політики та стратегічні комунікації. У відповідь на кібератаку парламент Фінляндії вжив негайних заходів для оновлення своїх функцій безпеки. Крім того, SUPO надав парламенту важливу інформацію, щоб допомогти виявити будь-які потенційні подальші спроби злому, а також поділився розвідданими з NCSC-FI для посилення національних можливостей моніторингу. Фінляндія, ще до свого офіційного членства в НАТО у 2023 році, була активним учасником ініціатив ЄС з кібербезпеки та підтримувала співпрацю з НАТО через програму «Партнерство заради миру». [5]

З 2014 року Україна зазнає тисяч кібератак щомісяця, в тому числі на державні установи та критичну інфраструктуру. До прикладу, під час виборів 2014 року спостерігалися DDoS-атаки та подальше видалення критичних файлів з мережі Центральної виборчої комісії. Докази чітко вказують на причетність до цих атак конкретно російської федерації та хакерських груп, як, наприклад Sandworm (також відомої як Seashell Blizzard, FROZENBARENTS, APT44). [3] На сьогодні, Україну описують як «ідеальну пісочницю» для Росії для випробування нової кіберзброї, тактики та інструментів у реальному середовищі. [1]

Парламенти, як і багато організацій, потенційно вразливі через їх залежність від загального програмного забезпечення та експлуатацію вразливостей у цих системах. [18] Кібератаки на

парламенти Фінляндії та України свідчать про глобальну тенденцію зростання кіберзагроз, спрямованих на демократичні інститути. [16] Директива NIS2 Європейського Союзу є ключовим законодавчим актом, спрямованим на підвищення загального рівня кібербезпеки в усіх державах-членах ЄС та посилення національних можливостей кібербезпеки. І Фінляндія, і Україна активно узгоджують свої національні рамки кібербезпеки з принципами та вимогами директиви NIS2. [9]

Для подальшого посилення стійкості українського парламенту проти постійних і нових кіберзагроз у глобалізованому світі варто врахувати такі аспекти:

Зміцнення внутрішньої інфраструктури IT-безпеки з регулярними тестуваннями на проникнення, щоб завчасно виявляти й усувати потенційні вразливості. [6]

Створити спеціальну групу реагування на інциденти кібербезпеки в адміністративній структурі парламенту, щоб забезпечити швидкі та ефективні дії під час кіберінцидентів.

Інвестувати в навчання та підвищення обізнаності з кібербезпеки серед парламентарів

Забезпечити адекватний розподіл ресурсів: виділення достатнього бюджету для належної підтримки комплексних потреб парламенту в кібербезпеці.

Розробити спеціальну парламентську політику кібербезпеки: дотримуючись загальнодержавної стратегії кібербезпеки, розробити внутрішню політику кібербезпеки, адаптовану до конкретного операційного контексту та унікальних потреб українського парламенту.

Постійний моніторинг: регулярна оцінка впливу та ефективності впроваджених інструментів і стратегій, збір відгуків від користувачів і внесення необхідних коригувань на основі мінливих потреб і викликів, що виникають. [10]

Реалізуючи ці рекомендації, парламент України зможе посилити кібербезпеку, підвищити ефективність роботи та захистити демократичні принципи в умовах глобальних кіберзагроз. Це дозволить йому стати більш стійкою та інноваційною інституцією.

Список використаних джерел

1. Asia Times (2024). *Russia using Ukraine as a cyberwar testing ground*. URL: https://asiatimes.com/2024/03/russia-using-ukraine-as-a-cyberwar-testing-ground/ (дата звернення: 14.04.2025).

2. Bleeping Computer (2023). *Finland confirms APT31 hackers behind 2021 parliament breach*. URL: https://www.bleepingcomputer.com/news/security/finland-confirms-apt31-hackers-behind-2021-parliament-breach/ (дата звернення: 15.04.2025).

3. CCDCOE (n.d.). *Ukrainian parliamentary election interference (2014)*. URL: https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Ukrainian_parliamentary_election_interference_(2014) (дата звернення: 16.04.2025).

4. CIO.inc (2023). *Finland says Chinese hackers responsible for 2020 breach*. URL: https://www.cio.inc/finland-says-chinese-hackers-responsible-for-2020-breach-a-16213 (дата звернення: 17.04.2025).

5. Courthouse News (2023). *Finland IDs hackers linked to parliament spying attack*. URL: https://www.courthousenews.com/finland-ids-hackers-linked-to-parliament-spying-attack/ (дата звернення: 14.04.2025).

6. Dig.Watch (n.d.). *Cybersecurity strategy of Ukraine*. URL: https://dig.watch/resource/cybersecurity-strategy-of-ukraine (дата звернення: 15.04.2025).

7. Finnish Government (n.d.). *Information security and cybersecurity*. URL: https://vm.fi/en/information-security-and-cybersecurity (дата звернення: 16.04.2025).

8. Finnish Government (2023). *Government submits a bill for Cybersecurity Act for approval*. URL: https://valtioneuvosto.fi/en/-/1410829/government-submits-a-bill-for-cybersecurity-act-for-approval (дата звернення: 17.04.2025).

9. HPP Attorneys (2024). *Approval of NIS2 Directives implementation into Finnish law*. URL: https://hppattorneys.com/news/approval-of-nis2-directives-implementation-into-finnish-law/ (дата звернення: 14.04.2025).

10. Inter-Parliamentary Union (IPU) (2023). *Digital transformation of parliaments*. URL: https://asgp.co/wp-content/uploads/2023/09/IPU_Digital_Transformation_Parliaments_EN_LR.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

11. Italian Chamber of Deputies (n.d.). *Ukraine*. URL: https://legislature.camera.it/%2Ffiles%2Fhtml%2Fcerdp%2FUKRAINE.htm (дата звернення: 16.04.2025).

12. Kyiv Independent (2023). *Parliament's website reportedly hit by cyberattack*. URL: https://kyivindependent.com/parliaments-website-reportedly-hit-by-cyberattack/ (дата звернення: 17.04.2025).

13. Ministry of Defence of Ukraine (2024). *Ukraine and Finland have signed a memorandum of defence cooperation*. URL: https://mod.gov.ua/en/news/ukraine-and-finland-have-signed-a-memorandum-of-defence-cooperation-with-the-announcement-of-the-28th-assistance-package (дата звернення: 14.04.2025).

14. National Cyber Security Centre Finland (NCSC-FI) (n.d.). *Official website*. URL: https://kyberturvallisuuskeskus.fi/en (дата звернення: 15.04.2025).

15. Newsweek (2023). *Ukraine government websites hit by cyberattack days after banks impacted*. URL: https://www.newsweek.com/ukraine-government-websites-hit-cyberattack-days-after-banks-impacted-1681827 (дата звернення: 16.04.2025).

16. The National Security Archive (n.d.). *Document collection*. URL: https://nsarchive.gwu.edu/media/31762/ocr (дата звернення: 17.04.2025).

17. Verkhovna Rada of Ukraine (n.d.). *Official website*. URL: https://www.rada.gov.ua/ (дата звернення: 14.04.2025).

18. Wikipedia (2021). *2021 Microsoft Exchange Server data breach*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/2021_Microsoft_Exchange_Server_data_breach (дата звернення: 15.04.2025).

УДК 330.341.1

Ольга КРАВЧУК,
кандидат політичних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін і філософії Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

Olha KRAVCHUK,
Candidate of Political Science, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines and Philosophy of the Admiral Makarov National University of Shipbuilding
https://orcid.org/0000-0001-7802-1934

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: ADAPTATION TO GLOBALIZATION CHALLENGES

The report explores the implementation of artificial intelligence (AI) in public administration amid the challenges of globalization. It emphasizes AI's potential to significantly enhance the efficiency of public administrations by automating processes, analyzing vast amounts of data, and improving the quality of services provided to citizens. By streamlining operations, AI can help governments adapt more effectively to evolving demands and expectations from society. However, it also stresses the necessity for ethical practices regarding the use of these technologies in management. Furthermore, integrating AI into strategic planning and decision-making processes is crucial to ensure responsible governance and to maximize positive societal impacts.

Keywords: artificial intelligence, public administration, globalization, automation, data.

Глобалізація викликає потребу в адаптації публічних адміністрацій до нових економічних і соціальних реалій. Зміни, які відбуваються на глобальному рівні, вимагають від урядів більшої гнучкості та інноваційності в управлінських практиках. Сьогодні, коли ми стикаємося з численними викликами, такими як зміна клімату, економічні кризи і соціальні нерівності, штучний інтелект (ШІ) стає важливим інструментом для покращення ефективності публічних адміністрацій. ШІ дозволяє більш оперативно реагувати на виклики сучасності, використовуючи можливості аналізу великих даних, автоматизації процесів та поліпшення надання послуг.

Актуальність ШІ в публічному управлінні зростає через необхідність підвищення ефективності державних органів у виконанні своїх функцій. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє адміністраціям автоматизувати рутинні процеси, зменшувати час обробки запитів і покращувати якість надання послуг громадянам. Крім того, ШІ може суттєво покращити управлінські рішення, пропонуючи аналітичні інструменти для обробки великих обсягів даних та виявлення критичних тенденцій і проблем на ранніх стадіях. Це забезпечує більш проактивний підхід до управління публічними ресурсами, дозволяючи орієнтуватися на потреби населення та швидше реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі. Впровадження ШІ в публічне управління також сприяє підвищенню прозорості та підзвітності, оскільки автоматизовані системи можуть забезпечити більш точну і своєчасну інформацію для громадян, створюючи умови для ефективної участі громадян у процесах прийняття рішень.[1]

Однією з основних переваг впровадження штучного інтелекту в публічне управління є автоматизація рутинних процесів. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів, де наявність працівників просто не дозволяє ефективно виконувати всі адміністративні функції:

– зменшення навантаження на працівників, автоматизація вже довела свою ефективність у багатьох адміністративних службах. Наприклад, використання чат-ботів для відповіді на запити громадян може звільнити час держслужбовців для вирішення більш складних питань;

– використання аналітики на основі ШІ допомагає приймати обґрунтовані рішення, базуючись на аналізі даних. Наприклад, дані про соціально-економічні показники можуть допомогти урядам визначити пріоритети в напрямках розвитку;

– інструментарій ШІ може значно покращити якість обслуговування, надаючи швидкі, доступні сервіси. Наприклад, системи моніторингу можуть повідомляти громадян про затримки в транспорті чи проблеми з інфраструктурою. Інтерактивні платформи, що використовують ШІ, можуть значно покращити досвід взаємодії громадян із державними органами.[2]

Сьогодні є безліч прикладів впровадження штучного інтелекту (ШІ) у публічне управління. Одним із таких прикладів є розвиток смарт-міст, де в деяких країнах ШІ застосовується для оптимізації руху транспорту. Це дозволяє зменшити затори, а також моніторити ресурси, такі як вода та електрика, що не тільки підвищує ефективність, але й сприяє збереженню природних ресурсів. У медичній сфері ШІ також має значний вплив: він допомагає в управлінні медичними записами, прискорює процеси діагностики та прогнозує епідемії. Завдяки алгоритмам, що аналізують великі обсяги даних, лікарі можуть оперативно виявляти спалахи захворювань і приймати необхідні заходи. Ще одним важливим аспектом є моніторинг навколишнього середовища. Держави використовують ШІ для оцінки стану екологічної ситуації, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми, такі як забруднення повітря чи води. Системи, засновані на технологіях ШІ, можуть аналізувати дані з різних сенсорів, що істотно допомагає в прийнятті ефективних управлінських рішень. Вітчизняні державні установи також активно застосовують ШІ. Наприклад,

Зокрема, в Україні активно впроваджуються електронні сервіси на базі штучного інтелекту для оптимізації адміністративних процесів. Наприклад, система «Дія» дозволяє громадянам отримувати різні державні послуги онлайн, що значно спрощує доступ до адміністративних ресурсів. Завдяки цим технологіям можливо зменшити бюрократичні затримки та підвищити якість обслуговування громадян. Ці вітчизняні приклади свідчать про перспективність і можливості використання штучного інтелекту в публічному управлінні в Україні, що може суттєво підвищити ефективність державних установ, адаптуючи їх до нових викликів глобалізації.

Попри всі переваги, впровадження штучного інтелекту в публічне управління супроводжується низкою викликів:

– використання ШІ в публічному управлінні повинно ґрунтуватися на чітких етичних нормах. Це передбачає розвиток регуляторних рамок, що забезпечують прозорість у використанні даних і захист приватності громадян.

– забезпечення конфіденційності даних громадян є важливим аспектом. Публічні адміністрації повинні вжити заходів для захисту особистої інформації при використанні технологій ШІ.

– інтеграція ШІ у традиційні управлінські структури може представляти значні труднощі. Публічні організації повинні адаптувати свої процеси та структури для того, щоб ефективно впроваджувати нові технології.[3]

Отже, використання штучного інтелекту має значний потенціал для покращення публічного управління в умовах глобалізації. Це може сприяти створенню ефективних механізмів надання послуг, підвищенню рівня їх якості, а також оптимізації ресурсів. Однак щоб досягти успіху, необхідно забезпечити етичні норми, регуляцію даних, а також інтегрувати інноваційні рішення в процеси управління. Тільки за таких умов штучний інтелект зможе стати серйозним інструментом у подоланні викликів сучасності та досягненні сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Ніколюк О.В. Савченко Т.В. Родіна О.В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування .https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/19 С.124-129.

2. Андрощук Г. О. Винаходи штучного інтелекту. Інтелектуальна власність в Україні. 2020. № 11. С. 67.

3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR201556.html

УДК 342.537:355.01(477)

Ольга КРУГЛИК,
магістрантка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olha KRUHLYK,
graduate student of the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

*Науковий керівник: **Юлія ШЕСТАКОВА,** доктор філософії з політології, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПАРЛАМЕНТСЬКІ ПРОЦЕДУРИ У ПЕРІОД ВОЄННОЇ КРИЗИ: БАЛАНС МІЖ БЕЗПЕКОЮ ТА ДЕМОКРАТИЧНИМИ ЦІННОСТЯМИ

PARLIAMENTARY PROCEDURES IN TIMES OF MILITARY CRISIS: BALANCING SECURITY AND DEMOCRATIC VALUES

During martial law, Ukraine's Verkhovna Rada serves as a fundamental pillar in maintaining governmental stability. This paper investigates how parliamentary procedures have evolved under wartime pressures, emphasizing the importance of balancing operational adaptations with core democratic values. The research addresses critical issues concerning governmental transparency, public accountability, adherence to constitutional frameworks, and legal predictability. Particular attention is given to examining how streamlined procedures and diminished public access–while justified by security imperatives–must be limited in duration and scope to align with globally recognized democratic governance principles.

Keywords: parliamentary procedures, martial law, democracy, transparency, legislative process.

Повномасштабна війна росії проти України, розпочата у лютому 2022 року, стала викликом не лише для державної безпеки, але й для стабільності функціонування українських інституцій. Аналізуючи офіційні дані парламенту України, можна побачити, що лише за перші місяці війни було прийнято більше 130 законодавчих актів, спрямованих на посилення обороноздатності та забезпечення підтримки населення в умовах воєнного стану [1]. Подібна швидкість законотворчого процесу неминуче відобразилася на його якості та відповідності демократичним критеріям. Проте варто підкреслити, що навіть у таких екстремальних обставинах робота парламенту повинна зберігати демократичний характер. Такі фундаментальні принципи як конституційність, відповідальність перед суспільством, відкритість, залучення громадян до законодавчих процесів та збереження системи стримувань і противаг між різними гілками влади залишаються обов'язковими навіть під час надзвичайних ситуацій, включаючи період воєнного стану [2].

Після початку російської агресії Верховна Рада перейшла до функціонування в оновленому форматі, метою якого було забезпечити безперебійну роботу законодавчого органу з одночасним дотриманням безпеки депутатського корпусу. Зокрема, парламентські засідання проводяться в закритому режимі – без представників преси, громадськості та без відкритих трансляцій. Хоча подібні обмеження обґрунтовуються міркуваннями безпеки, вони викликають занепокоєння у фахівців щодо зниження рівня прозорості законотворчого процесу [3]. Згідно з моніторинговими даними громадської організації «Опора», з моменту початку повномасштабної війни спостерігається значне зменшення транспарентності парламентських процедур, що стосується навіть тих питань, які не мають прямого відношення до військової безпеки.

У період війни законопроекти часто проходять усі стадії розгляду в межах одного пленарного засідання. Це передбачає прийняття закону одразу у двох, а іноді і трьох читаннях без належного розгляду в профільних комітетах. Враховуючи, що порядок денний значною мірою сконцентрований на питаннях оборони та безпеки, можна помітити істотне зменшення часу на

здійснення парламентського нагляду за діяльністю уряду, правоохоронців та силових відомств [2]. Згідно з аналізом Комітету виборців України, кількість парламентських слухань зменшилася майже до нуля, а кількість «годин запитань до уряду» скоротилася більш ніж на 60%. Парламентські комітети перейшли на віддалений формат роботи через відеоконференції, що дозволяє підтримувати їхню функціональність, але водночас породжує додаткові складнощі із захистом інформації та забезпеченням необхідної кількості учасників для прийняття рішень.

Ситуація воєнного стану ставить державу перед необхідністю знаходити компроміс між гарантуванням безпеки та збереженням демократичних засад. Наприклад, відсутність публічних засідань, обмеження медійного висвітлення, недоступність стенограм та відеоматеріалів створює інформаційний дефіцит, який не відповідає принципам прозорого урядування [3]. За період 2022-2023 років, було виявлено значне погіршення показників прозорості законодавчого процесу у порівнянні з довоєнним періодом. При цьому пришвидшене прийняття рішень без належного експертного аналізу та дискусій призводить до появи недосконалих законодавчих актів, які потребують подальшого доопрацювання або роз'яснення.

Спостерігається тенденція до передачі частини законодавчих повноважень уряду через механізми делегованого законотворення, що може порушувати конституційний принцип поділу влади. Згідно з висновками науковців Інституту держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, навіть в умовах війни держава не повинна відмовлятися від верховенства права, а має шукати шляхи адаптації, які не руйнують фундаментальні демократичні механізми [4]. Ця теза знаходить підтвердження в міжнародному досвіді, де британський парламент під час Другої світової війни розробив систему обмежених надзвичайних повноважень для уряду, але зберіг контроль над їх використанням через механізм парламентського моніторингу.

Адаптація парламентських процедур повинна мати чітке юридичне підґрунтя і не виходити за межі, дозволені Конституцією України. Зміни не повинні перетворюватися на інструмент посилення виконавчої влади або нівелювання повноважень законодавчої гілки. Тимчасові заходи не повинні закріплюватися як постійна норма [4]. Як зазначає у своїх дослідженнях М. Савчин, існує небезпека інституціоналізації надзвичайних заходів та їх трансформації в постійно діючі механізми, що суперечить принципам конституційної демократії.

Тим часом Україна також зобов'язана дотримуватися норм міжнародного гуманітарного та правозахисного права, зокрема Міжнародного пакту про громадянські та політичні права (1966р.), навіть під час надзвичайного стану [5]. Венеціанська комісія у своїх рекомендаціях щодо законодавства воєнного часу наголошує на необхідності збереження парламентського контролю над виконавчою владою навіть у найскладніших безпекових умовах.

Деякі ухвалені закони містять положення, що можуть порушувати принцип рівності громадян перед законом або обмежувати їхні права без достатнього обґрунтування. У щорічній доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини за 2022 рік було виявлено низку законодавчих актів, що потребують додаткового перегляду з точки зору дотримання прав людини.

Попри безпрецедентні виклики, можливим є вироблення процедур, які забезпечать як оперативність, так і дотримання стандартів демократичного врядування. Навіть за умов обмеженого доступу до засідань доцільно допустити представників акредитованих журналістів або громадських моніторингових організацій за спеціальними дозволами [3]. У доповіді Ради Європи «Парламенти в умовах кризи» наголошується на важливості збереження мінімальних стандартів прозорості навіть у надзвичайних ситуаціях.

Регулярні публічні звіти, інфографіка, інтерв'ю з депутатами, оновлення на офіційному сайті Верховної Ради дозволять частково компенсувати відсутність прямої трансляції. За рекомендаціями ОБСЄ щодо прозорості парламентської діяльності, використання цифрових технологій має стати пріоритетом в умовах обмеженого фізичного доступу громадян до парламенту. Варто передбачити обов'язкову правову оцінку ініціатив, які мають значний вплив на права громадян або бюджетні ресурси, навіть у стислий термін [2]. У спільній доповіді Офісу Ради Європи в Україні та Фонду «Демократичні ініціативи» підкреслюється необхідність збереження процедур експертного аналізу законопроектів навіть у скорочені терміни. Доцільно створити механізм автоматичного перегляду виняткових норм кожні 3–6 місяців для уникнення їх надмірної пролонгації після завершення воєнного стану [4].

Україна сьогодні проходить надзвичайно складний етап своєї історії. Попри виклики, пов'язані з воєнним станом, Верховна Рада залишається ключовим інститутом, від якого залежить стабільність

системи державного управління та конституційного ладу. Аналіз трансформації парламентських процедур показує, що наявні зміни мають як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, вони забезпечують оперативність прийняття рішень та безпеку народних депутатів, а з іншого – створюють ризики для прозорості, підзвітності та збалансованості законодавчого процесу.

Міжнародний досвід та рекомендації експертів свідчать про можливість запровадження гібридних моделей парламентської діяльності, які поєднують елементи кризового управління з демократичними механізмами контролю та участі громадськості. Такі моделі дозволяють зберегти інституційну стійкість парламенту навіть в умовах надзвичайних загроз.

Війна не повинна стати виправданням для згортання демократії, а лише стимулом для вдосконалення її процедур. Майбутнє України як правової держави напряму залежить від здатності органів влади підтримувати рівновагу між безпекою та свободою, між оперативністю та відкритістю, між надзвичайними заходами та правовою визначеністю.

Список використаних джерел

1. Відомості про законотворчу діяльність Верховної Ради України в умовах воєнного стану. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/220795.html.

2. Петришин О. В., Серьогіна С. Г. Парламентаризм в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Право України.* 2022. № 5. С. 12-27.

3. Громадянська мережа ОПОРА. Моніторинг діяльності Верховної Ради України в умовах воєнного стану: аналітичний звіт. Київ: ОПОРА, 2023. 48 с. URL: https://www.oporaua.org/report/parliament/24572-monitoring-diialnosti-verkhovnoi-radi-ukraini-v-umovakh-voiennogo-stanu .

4. Савчин М. В. Конституційний лад в умовах надзвичайного стану: обмеження основоположних прав і свобод як виклик для конституційної демократії. Часопис Київського університету права. 2022. № 2. С. 93-99.

5. Венеціанська комісія. Висновок щодо законодавства про правовий режим воєнного стану. CDL-AD(2022)017. Страсбург, 2022. URL: https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2022)017-e.

УДК 342.52 (76)

Надія МАКСІМЕНЦЕВА,
доктор юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nadiia MAKSIMENTSEVA,
Doctor of Laws, Associate Professor of Parliamentarism in Educational and Scientific Institute of Public Administration And Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-7774-1948

ОБМЕЖЕННЯ ПРАВ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ВИКЛИК ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

DEROGATION OF CITIZENS' RIGHTS UNDER MARTIAL LAW AS A CHALLENGE TO PARLIAMENTARISM

In conditions of martial law, the state is forced to reformat the system of governance and create tools to counter aggression and properly repel it. One of the characteristic features of such a state is the restriction of human and citizen rights and freedoms. However, this imposes additional obligations on the system of governance in the state due to the need to comply with the limits and norms of restriction in accordance with the Constitution of Ukraine. In modern conditions, we note the decrease in parliamentarism in the state as a form of government with the dominant role of the parliament, the decrease in the activities of the parliament, its participation and control, the regulation exclusively by state laws of the issue of establishing restrictions on rights and freedoms. This situation threatens the democratic principles of the constitutionalism of the state and the role of parliament as the highest body in a parliamentary-presidential republic.

Війна триває вже четвертий рік і обмеження прав і свобод людини і громадянина є однією з основних характеристик воєнного стану в державі. Чи впливає це на стан парламентаризму в державі і, відповідно, на всю систему публічного управління?

Наукова школа парламентаризму визначає поняття *парламентаризм* як система правління, що реалізується в умовах демократичного суспільства з високим рівнем політико-правової культури, характеризується чітким розподілом законодавчої і виконавчої функцій за домінуючого становища парламенту як державного органу народного представництва, що обирається шляхом прямих, загальних, вільних і періодичних виборів [1, с. 112].

Отже однією з характеристик парламентаризму як системи правління є виключна роль парламенту як найвищого представницького органу держави [2, С. 94] і вона не є і не може бути змінною в умовах воєнного стану, особливо щодо прав і свобод людини і громадянина, що є однією з найголовніших характеристик держави як демократичної.

Проте якими інструментами наділений парламент у сфері прав і свобод людини і громадянина (далі – ПСЛГ), а відповідно, і їх обмеженні в умовах воєнного стану відповідно до положень Конституції України: 1) встановлення обмежень ПСЛГ в умовах воєнного стану шляхом затвердження відповідного указу Президента України (п. 31 ст. 85); 2) встановлення обмеження ПСЛГ шляхом прийняття законів (п. 1 ст. 94); 3) парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини і громадянина здійснює Уповноважений Верховної Ради України з прав людини (ст. 101); 4) заслуховування його щорічних доповідей про стан дотримання та захисту прав і свобод людини в Україні (п. 17 ст. 85); 5) парламентські слухання з питань ПСЛГ; 6) створення тимчасових слідчих та тимчасових спеціальних комісій у сфері ПСЛГ в умовах воєнного стану тощо.

Встановлення обмеження ПСЛГ в умовах воєнного стану. На рівні Конституції України, де ст. 64 закріплює заборону обмеження ПСЛГ, проте у виключних випадках ввведення воєнного або надзвичайного стану такі обмеження можуть бути встановлені із зазначенням строку дії цих обмежень (derogable rights) та наявністю переліку прав, які заборонені до обмеження (non-derogable rights). Аналіз змісту Конституції України дозволяє зробити висновок, що положення міжнародного права щодо виключності запровадження обмеження ПСЛГ відповідно до законів держави імплементовані та закріплені як основні засади конституціоналізму держави.

Отже формулою встановлення обмеження (дерогації) ПСЛГ в умовах воєнного стану є наступна: а) наявність загрози життю нації, виключності обставин та гостроти становищ запровадження таких обмежень; б) встановлення їх законами держави, а отже прийняття виключно органами законодавчої влади держав.

Роль парламенту є безумовною з моменту встановлення умов воєнного стану, за яких можливо запровадження обмеження ПСЛГ. Так Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/2022 було оголошено воєнний стан на території України та встановлено перелік ПСЛГ відповідно до статей Конституції України. Проте відповідно до норм Конституції України та Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 15.05.2015 таке положення потребує затвердження парламентом, що також визначає універсальну роль парламенту в умовах воєнного стану та щодо запровадження обмеження ПСЛГ.

Установлення обмеження прав виключно парламентом шляхом прийняття законів. Виключно законами України встановлюються ПСЛГ в державі (п. ст. 94 Конституції України), у тому числі, в умовах будь-яких надзвичайних станів. Таку позицію неодноразово доводив Конституційний суд і вказав, що у виключних умовах надзвичайних та воєнних станів встановлювати обмеження ПСЛГ можливо виключно законом – актом, ухваленим парлаентом держави як єдиним законодавчим органом в Україні. Встановлення такого обмеження підзаконним актом суперечить статтям 1, 3, 6, 8, 19, 64 Конституції України (від 28.08.2020 № 10-р/2020, від 05.07.2023 № 5-р(II)/2023, *13.09.2023* року № 7-р(I)/2023) [3].

Вищевказаним Указом № 64/2022 було введено обмеження 12 конституційних прав і свобод. Так одним із найбільш чутливих з них є с*вобода пересування, вільний вибір місця проживання, право вільно залишати територію України*. Таке право обмежено відповідно до постанови КМ України «Про затвердження правил перетину державного кордону громадянами України» від 27.01.1995 № 257 [4].

Свобода висловлення думки і слова (ст. 34 Конституції України). В умовах воєнного стану обмеження свободи думки і слова здійснюється різними шляхами. Один з них запровадження телемарафону «Єдині новини». Таке рішення уведено в дію указом Президента України №152/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» [5]. На це обмеження не одноразово звертали увагу міжнародні організації та експерти, представники ЄС, особливо в умовах виконання вимоги щодо європейської інтеграції України та політики чіткого регламентування реалізації свободи висловлення думки і слова в ЄС. Експерти також наголошували про порушення у діяльності телеканалу Рада щодо висвітлення засідань парламенту, які здійснювались регулярно до війни [6].

Парламентський контроль у сфері додержання ПСЛГ – призначення та звільнення Омбудсмена та заслуховування його щорічного звіту. Така діяльність фактично полягає у збалансуванні всього державного механізму шляхом запобігання порушенням прав і свобод людини і громадянина.

Упродовж 2023 року до Уповноваженого надійшло 95 796 звернень, з них відновлено права 54 149 особам, що становить майже половину звернень. Наскільки це ефективна робота важко зазначити, бо жодних заслуховувань щорічного звіту Уповноваженого як і створення такого звіту (лише у 2023 році) фактично не відбувалось в умовах повномасштабної війни [7].

*Парламентські слухання.*В умовах воєнного стану парламент жодного разу не використав своє право на проведення парламентських слухань як інструменту дієвості та результативності парламентаризму в державі, що говорить про посилення викликів у цій сфері та зменшення ролі парламенту та його впливу у різних сферах публічного управління.

Тимчасові слідчі та тимчасові спеціальні комісії Парламенту щодо стану дотримання ПСЛГ. За інформацією, розміщеною на офіційному сайті парламенту за період воєнного стану було створено більше 30 комісій, з них лише 3 були присвячені питанням дотримання прав людини і стосувались таких категорій як військовослужбовці –з питань правового статусу, соціальної підтримки, медичного забезпечення ветеранів війни, військовослужбовців, Захисників і Захисниць та членів їх сімей від 09.08.2023 [8], щодо фінансування лікування та реабілітації військовослужбовців. Також права внутрішньо-переміщених осіб та інших осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, за результатами діяльності якої було оприлюднено Звіт з питань захисту їх майнових та немайнових прав [9].

Таким чином, можемо констатувати обмеження не тільки ПСЛГ в Україні в умовах воєнного стану, а і змісту парламентаризму, зменшення ролі парламенту у питаннях діяльності органів публічного управління, що потребує відновлення такої функції та поновлення демократичних засад в державі.

Список використаних джерел

1. Парламентаризм: підручник. 3-ге вид., допов. й розшир. / В.А.Гошовська, Л. І. Даніленко, І. Д. Дудко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. С. 514.

2. Максіменцева Н., Максіменцев М., Корнякова Т. Парламентаризм та його складові у сучасній правовій науці. *Право України*. № 2. 2023. С. 9.

3. Рішення КС України від 28.08.2020 № 10-р/2020 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v010p710-20#Text; рішення КС України від 05.07.2023 № 5-р(II)/2023 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710-23#Text4 рішення КС України від 13.09.2023 року № 7-р(I)/2023 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-23#Text

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил перетину державного кордону громадянами України» від 27.01.1995 № 257 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-95-%D0%BF#Text

5. Указ Президента України №152/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану»URL: https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761

6. Євросоюз розкритикував марафон Єдині новини та закликав відновити роботу мовників від 30.10.2024 URL: https://nv.ua/ukr/ukraine/politics/yedini-novini-yevrokomisiya-rozkritikuvala-telemarafon-50462626.html

7. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини за 2023 рік URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ombudsman.gov.ua/report-2023/images/documents/annual-report-2023.pdf.

8. Постанова ВР України «Про утворення Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань правового статусу, соціальної підтримки, медичного забезпечення ветеранів війни, військовослужбовців, Захисників і Захисниць та членів їх сімей» від 09.08.2023 9 № 3309-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3309-IX#Text

9. Додаток до Постанови ВР України від 17.12.2024 № 4152-IX Звіт про виконану роботу Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань захисту майнових та немайнових прав внутрішньо переміщених та інших осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4152-IX#n25

УДК342.3/.53:328.18](477)"364"(043.2)

Олександра МОРОЗ,
студентка 1-го курсу магістратури Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandra MOROZ,
1st year master's student of the National Institute of Social Sciences of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Надія МАКСІМЕНЦЕВА,*** *доктор юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПАРЛАМЕНТ УКРАЇНИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СТАНІВ: ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕМОКРАТИЧНОГО КОНТРОЛЮ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зокрема внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, питання функціонування державних інституцій у період надзвичайних станів набуває особливої актуальності. Парламент як вищий представницький орган державної влади, покликаний забезпечувати демократичний контроль над виконавчою гілкою влади, стикається з серйозними викликами в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації чи інших кризових обставин.

У демократичній системі координат Верховна Рада України відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та законності дій органів державної влади. Проте в умовах надзвичайного стану, коли необхідна концентрація повноважень, пришвидшене ухвалення рішень і мобілізація ресурсів, виникає ризик обмеження демократичних процедур і зменшення ролі парламенту як інструменту контролю. Саме тому постає необхідність осмислення меж і форм ефективного парламентського контролю, що дозволяє зберегти баланс між потребою оперативного управління та дотриманням принципів демократії і верховенства права.

PARLIAMENT OF UKRAINE IN EMERGENCY CONDITIONS: CHALLENGES OF IMPLEMENTING DEMOCRATIC CONTROL

This article explores the functioning of the Ukrainian Parliament under the conditions of martial law following Russia's full-scale invasion. It analyzes the challenges of ensuring democratic control during wartime, including the instability of legislation, reduced transparency, limited media access, and the need for rapid decision-making. The lack of quality in legislative initiatives and the excessive number of bills have burdened the parliamentary system. Despite the presence of political consensus on security issues, public demand for greater openness remains high. The study emphasizes the importance of balancing national security needs with democratic principles to maintain institutional trust and effective governance during states of emergency.

Keywords: Parliament, state of emergency, Verkhovna Rada of Ukraine, Parliament, democracy, parliamentarism.

Серед викликів, з якими стикається Верховна Рада України в умовах надзвичайного стану, можна виокремити наступні: а) обмеження парламентських процедур і зменшення впливу законодавчої гілки влади на тлі концентрації повноважень в руках виконавчої влади; **б)** зниження прозорості та підзвітності ухвалених рішень у зв'язку з пришвидшеними процесами законодавчого регулювання та обмеженим доступом громадськості до інформації; **в)** ризики надмірної централізації управління, що можуть призводити до тимчасової або довготривалої девальвації ролі парламентського контролю; **г)** недостатня адаптованість механізмів парламентського нагляду до умов надзвичайного стану, що ускладнює забезпечення балансу між безпекою і демократією.

Згідно з Конституцією України, Верховна Рада є єдиним органом, що здійснює законодавчу владу в державі (ст. 75, ст. 85). Саме через ухвалення законів, які регулюють окремі напрями правовідносин (ст. 92) [3], вона визначає ключові засади національної правової системи. Основний Закон не передбачає можливості передачі або делегування повноважень Верховної Ради з

законотворчості будь-яким іншим інституціям, навіть за надзвичайних обставин, зокрема під час воєнного стану. З моменту початку повномасштабної агресії Російської Федерації проти України парламент продовжив виконання своїх функцій, адаптувавши свою діяльність до вимог часу та умов правового режиму воєнного стану [2, с. 175].

Основна частина ухвалених нормативно-правових актів стосувалася внесення змін до чинних законів. Аналітики зазначають, що упродовж півтора року після березня 2022 року багато із цих змін були переглянуті або змінені повторно, що свідчить про нестабільність законодавчих рішень, прийнятих у кризовий період [1, с. 8].

Така ситуація є логічним наслідком загальнонаціональної нестабільності, постійних загроз державному суверенітету й безпеці, а також непередбачуваності міжнародної ситуації. У цих умовах законодавчий процес характеризується високою швидкістю ухвалення рішень, відсутністю звичних тривалих дискусій, виступів і політичних протистоянь. Це пов'язано, зокрема, із досягненням тимчасового політичного консенсусу в питаннях оборони й безпеки, необхідністю оперативного реагування на виклики війни, а також фізичними загрозами для парламентарів через можливі ракетні удари по об'єктах критичної інфраструктури, включаючи будівлю Верховної Ради.

Засідання парламенту проводяться без відкритих онлайн-трансляцій, що зменшує рівень публічності та прозорості його роботи. Така практика була закріплена постановою Верховної Ради України від 6 вересня 2022 року «Про деякі питання висвітлення роботи Верховної Ради України дев'ятого скликання в умовах дії воєнного стану», а згодом – законом «Про медіа» від 13 грудня 2022 року [2, с. 178]. Незважаючи на намагання окремих депутатів повернути елементи відкритості шляхом подання відповідних проектів постанов, ці ініціативи не були підтримані.

Водночас суспільство демонструє стійкий запит на прозорість і відкритість парламентської діяльності навіть у надзвичайних умовах. Згідно з опитуванням, проведеним Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва та Центром Разумкова на замовлення руху «Чесно» у грудні 2023 року, близько 65% громадян виступають за присутність журналістів на засіданнях Верховної Ради, навіть під час дії воєнного стану [1, с. 15].

Ще однією з важливих проблем залишається низька якість і надмірна кількість законодавчих ініціатив. Так у період 2022–2024 років Верховна Рада України продовжувала активну законотворчу діяльність, демонструючи високі темпи ухвалення законів. Проте, водночас спостерігалося значне навантаження на парламент через велику кількість поданих законопроєктів, багато з яких не мали достатнього обґрунтування чи перспективи ухвалення. Статистичні дані говорять про наступне: за період 2022-2024 року до Верховної Ради надійшло понад 3000 законопроєктів. Понад 80% з них були ініційовані народними депутатами, 15% – урядом, решта – президентом. Протягом 2022 рік: зареєстровано 1039 законопроєктів, що майже на 30% менше, ніж у 2021 році (1452 проєкти) [5].

Серед них було ухвалено: 2022 рік: прийнято 351 закон, що стало рекордом за останнє десятиліття. 2023 рік: з 24 лютого 2022 року до 24 липня 2023 року ухвалено 480 законів, з яких 386 – у перший рік війни [4]. 2024 рік: прийнято 322 закони, з них 89 – «за основу», 233 – «в цілому». Урядові ініціативи становили 32% від усіх ухвалених законів [6].

Велика кількість поданих законопроєктів, значна частина яких є концептуально сирими або юридично необґрунтованими, створює додаткове навантаження на парламентські комітети та апарат Верховної Ради. Це відволікає ресурси від опрацювання дійсно важливих ініціатив і свідчить про неефективне використання часу та ресурсів парламенту.

Висновок. Функціонування парламенту в умовах надзвичайного або воєнного стану становить складне завдання, що вимагає збереження балансу між ефективним управлінням державою в кризовій ситуації та дотриманням принципів демократичного контролю. Верховна Рада України, як єдиний орган законодавчої влади, має не лише ухвалювати необхідні нормативні акти в умовах обмеженого часу та підвищеного тиску, але й забезпечувати контроль за діяльністю виконавчих органів та дотриманням прав і свобод громадян.В умовах надзвичайних станів парламентська діяльність зазнає ряду об'єктивних обмежень, зокрема – щодо процедурної прозорості, відкритості та можливостей здійснення всебічного контролю. Водночас такі обставини не повинні слугувати підставою для повної централізації влади та згортання демократичних процесів. Навпаки, саме в умовах кризи перевіряється стійкість демократичних інститутів, і роль парламенту як органу, що втілює волю народу, набуває особливого значення.Аналіз сучасного стану діяльності Верховної Ради України в умовах воєнного стану засвідчує, що попри складнощі, український парламент прагне адаптувати

свою роботу до нових викликів, зберігаючи ключові елементи демократичного контролю. Проте існує нагальна потреба у вдосконаленні механізмів парламентського нагляду, посиленні взаємодії з інституціями громадянського суспільства та запровадженні сучасних інструментів парламентської прозорості і підзвітності.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт: Парламент України під час війни. / Наталія Бухалова, Олена Давліканова, Світлана Тимченко. Київ: ТОВ «Вістка», 2023. 172 с.

2. Григор'єв О. Ю. Український парламент в умовах воєнного стану: особливості функціонування. Регіональні студії. 2023. № 35. С. 174-182

3. Конституція і парламент України в умовах воєнного стану : матеріали V Конгресу парламентаристів до Дня Конституції України (Київ, 26 черв. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. 128 с.

4. Скільки законопроєктів подали суб'єкти законодавчої ініціативи упродовж 2022-2024 років. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3945181-skilki-zakonoproektiv-podali-subekti-zakonodavcoi-iniciativi-uprodovz-20222024-rokiv.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.04.25)

5. У 2022 році Верховна Рада ухвалила рекордну кількість законів. URL: https://rpr.org.ua/news/u-2022-rotsi-verkhovna-rada-ukhvalyla-rekordnu-kilkist-zakoniv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.04.25)

6.Головань М. Ухвалено 322 закони. В уряді підбили підсумки роботи Ради за 2024 рік. URL: https://news.liga.net/ua/politics/news/ukhvaleno-322-zakonoproiekty-v-uriadi-pidbyly-pidsumky-roboty-rady-za-2024-rik?utm_source=chatgpt.com

УДК 32. 172

Артем ПОГРІБНЯК,
студент освітньо-професійної програми «Парламентаризм та парламентська діяльність» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Artem POGRIBNYAK,
student of the educational and professional program «Parliamentarism and Parliamentary Activity» of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Науковий керівник: **Лідія ДАНИЛЕНКО,** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

КОМУНІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА ЕВОЛЮЦІЇ, СПІВПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ

Наш світ завжди був агресивним середовищем, повним небезпек: стихійні лиха, війни, хвороби. Для виживання в людини є цікавість і допитливість – прагнення пізнати. Чим більше ми знаємо – тим більше шансів на успіх.

Давні люди, не знаючи причин хвороб, гинули, а сучасні – прочитавши реальність – створюють ліки. Тобто, прочитавши частину тексту, з якого складається світ, ми стали живучішими, ніж наші предки, адже їхнє бачення було значно обмеженіше. Прогрес – це і є розширення власного поля зору. Чим більше ми дізнаємось, тим яснішими стають закономірності, що дозволяють передбачати події і керувати ними. Ті, хто вчився читати знаки природи, уникати небезпек і лікуватися – виживали. Вони передавали ці знання, ділилися, тому що розуміли, що разом сильніші.

І тут виникає спілкування – основа нашої еволюції. Воно дало нам перевагу і зробило нас домінуючим видом. Спілкування дозволяє узгоджувати дії, об'єднувати людей навколо спільного інтересу. Без нього не було б цивілізацій. Мова як ключовий інструмент комунікації дає нам змогу організовувати суспільство. Ми не можемо ефективно співпрацювати, якщо не знаємо, як передати інформацію, як донести ідею так, щоб її зрозуміли.

Ми завжди діємо не лише для себе, але й у зв'язку з іншими. Будь-яка творчість, будь-яке відкриття набуває справжнього значення лише тоді, коли знаходить відгук. Режисер знімає фільм, щоб його подивилися, письменник пише книгу, щоб її прочитали, а вчений проводить дослідження, щоб його знання були корисним. Таким чином навіть сенс індивідуальності полягає у взаємодії з іншими.

Одна людина не змогла б ефективно полювати, добувати їжу чи будувати житло і водночас стежити за всім, що відбувається довкола. Але, об'єднавшись у групи, люди змогли розподіляти

COMMUNICATION AS A FOUNDATION OF EVOLUTION, COOPERATION AND GOVERNANCE

The world has always been a hostile and unpredictable environment. Human survival and progress have depended not only on knowledge, but on the ability to share it. Communication became the foundation of cooperation, social cohesion and civilization. In modern public governance, communication is not an auxiliary function – it is the essence of the process. According to recent studies, including research by the reSCORE index and academic works such as those by Valentyna Goshovska, the quality of communication directly affects social resilience, trust and national security. Particular attention is given to James Grunig's models, especially the symmetrical «win–win» approach as a long-term alternative to manipulative or one-sided strategies. It is in dialogue, not in domination, that leadership finds its strength. Moreover, true governance begins not with orders and fear, but with the ability to co-create a reality in which every citizen feels seen, heard and vital. In the oversaturated world the future belongs to those who can speak – and even more so, to those who can truly unite and direct.

Keywords: communication, dialogue, social cohesion, national resilience, Grunig's communication models, public administration, co-creation.

обов'язки, разом вирішувати проблеми й підтримувати одне одного. І чим більшими ставали ці групи, тим складнішими ставали системи взаємодії. Спочатку це були жести, звуки, примітивні символи, потім – мова, писемність, мистецтво, технології.

Ми об'єднуємось – і стаємо сильнішими. Саме в цьому корінь усіх соціальних утворень. І тут народжується сенс національної безпеки. Це не поняття з підручників – це відповідь на питання: як зберегти життя на рівні цілого народу? Як зберегти можливість творити, любити, працювати, будувати, помилятись і знову починати?

Для цього ми створюємо спільноти, а потім держави. Але будь-яка система не варта нічого без людини, яка відчуває, що вона має у ній місце. Тому безпека – це взаємозв'язок, здатність знати, що той, хто поруч, не зрадить. Якщо є економічна нестабільність, корупція, втрата довіри – це загроза. Якщо люди бояться завтрашнього дня – це вже втрата безпеки. Тому що страх руйнує більше, ніж ворог.

В умовах війни та внутрішніх трансформацій питання соціальної згуртованості набуває особливої ваги. Від неї залежить психологічна стійкість населення і спроможність держави ефективно протистояти загрозам. Щоб вчасно виявити потенційні ризики, вже кілька років поспіль проводиться вимірювання Індексу соціальної згуртованості та примирення (reSCORE) [3; 4; 5]. Він оцінює відчуття приналежності, довіру, готовність до солідарності. У цих вимірах – стан країни, її спроможність бути сильною, попри втрати, біль і кризи.

Ці дані показують: згуртованість – це форма оборони. Але цей ресурс не безмежний. Після початкового підйому настає фаза втоми й скепсису. Напруга зростає, особливо там, де немає прямого досвіду спільної загрози. Війна згуртувала прифронтові регіони, але в тилу рівень довіри може знижуватися. Відповідь – у створенні нової якості згуртованості: не лише реактивної, а проактивної, не лише захисної, а й творчої.

Згуртованість – не кінцева мета. Це процес – постійний рух до гармонії між людьми, які можуть бути різними, але поділяють спільну мрію. Найсильніша єдність народжується з різноманіття. Вона не обмежує індивідуальність, а підтримує її.

У публічному управлінні значення комунікації проявляється особливо чітко. Як зазначається в посібнику кафедри парламентаризму за редакцією професора Валентини Гошовської, без належної системи як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій ефективне функціонування управлінської діяльності є неможливим [1]. Більшість часу управлінця (до 90%) – це не стратегії, не документи, а саме взаємодія, обмін інформацією, пошук порозуміння. Комунікація – не побічна функція, а суть процесу управління.

У цьому контексті особливо актуальною стає ідея діалогової моделі комунікації, запропонованої Джеймсом Грюнігом [2]. Перша модель ґрунтується на маніпуляції – ціль виправдовує засоби. Друга зосереджена на створенні привабливого образу, але залишається односторонньою. Третя – адаптується до цільової аудиторії, вивчає її вподобання, однак усе ще керується логікою впливу. І лише четверта модель – симетрична, діалогова – ґрунтується на принципі «я виграю – ти виграєш», що принципово відрізняється від традиційної установки «я виграю – ти програєш». Цей підхід не лише справедливіший, але й довготриваліший: у довгостроковій перспективі лише взаємовигідна співпраця дозволяє створити стійкі, відповідальні та згуртовані системи. Всі попередні моделі – це «вплив на когось», тоді як справжній прорив настає там, де починається «взаємодія з кимось».

А національна безпека – це не раз і назавжди встановлений стан, а процес і щоденна взаємодія. Це постійна адаптація до змін – у світі, у суспільстві, в самій людині. І кожен несе за це свою відповідальність. Особливо, коли з'являється відчуття, що твої зусилля мають значення.

Найбільша радість – у почутті компанії. У тому особливому стані, коли виникає порозуміння, взаємне зацікавлення – і в людях, і в роботі. У цьому привабливість репетицій, до речі. Не здійснення тільки твоїх домашніх заготовок, а публічного вигадування кількома людьми якогось нового світу. У створенні нової реальності, якої не було вчора.

У фокусі має бути громадянин – людина. Адже саме в людині зберігається і вся вразливість, і вся сила нації. Безпека – це не про формальні структури, не про контроль або страх. Справжня безпека – це стан, коли людина не просто виживає, а має можливість реалізувати себе. Це тоді, коли пристрасна любов до життя святкується попри смерть, яка вже стоїть на порозі.

Список використаних джерел

1. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с. – (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

2. Grunig J. E., Hunt T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart & Winston. https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf

3. Соціальна згуртованість в Україні: тенденції за даними індексів reSCORE 2023 та SCORE 2021 (Частина I). https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/sotsialna-zhurtovanist-v-ukrayini-tendentsiyi-za-danymy-indeksiv-rescore-2023-ta-score-2021-chastyna-i

4. Соціальна згуртованість в Україні: Оцінювання Горизонтальних Відносин За Допомогою Індексу reSCORE 2023 (Частина II). https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/sotsialna-zhurtovanist-v-ukrayini-otsinyuvannya-horyzontalnykh-vidnosyn-za-dopomohoyu-indeksu-rescore-2023-chastyna-ii

5. Соціальна згуртованість в Україні: тенденції за даними дослідження reSCORE 2024 в порівнянні з reSCORE 2023 та SCORE 2021. https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/sotsialna-zhurtovanist-v-ukrayini-tendentsiyi-za-danymy-doslidzhennya-rescore-2024

УДК 321.7:324.2:354:328.185 (477)

Богдана СЕНЧЕНКО,
студентка 1-го року навчання, ОП «Парламентаризм та парламентська діяльність», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Bohdana SENCHENKO,
1st year student, OP «Parliamentarism and Parliamentary Activity», specialty 281 «Public Management and Administration», Basic Research Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Володимир ДЗЕГА,*** *доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

PUBLIC ADMINISTRATION IN CRISIS SITUATIONS: THEORY AND PRACTICE

The thesis explores theoretical and practical aspects of public administration in crisis conditions through the lens of communication management. It emphasizes the importance of establishing clear communication channels, combating misinformation, and involving communities in the decision-making process. The necessity of creating a crisis communication plan and preparing responsible spokespersons is highlighted. A special role is assigned to trust as a key tool for stabilization and successful governance during crises.

Keywords: crisis, crisis communication, public administration, trust, communication strategy.

Актуальність дослідження**.** Сучасне суспільство дедалі частіше зіштовхується з кризовими ситуаціями, що потребують оперативного та ефективного реагування з боку органів публічного управління. Одним із ключових інструментів стабілізації у таких умовах є правильно організовані кризові комунікації.

Сьогоднішній світ відзначається підвищеною нестабільністю в геополітичному, економічному та соціальному вимірах, що створює передумови для виникнення криз із непередбачуваними наслідками. У такій ситуації органи публічної влади мають виконувати ключову функцію збереження суспільної стабільності та безпеки, спираючись на чітке розуміння ефективних принципів і механізмів антикризового управління. Це вимагає від них не лише високої адаптивності до нових умов, а й готовності швидко реагувати на надзвичайні обставини. *Метою нашого дослідження* є комплексний аналіз теоретичних засад і практичних механізмів публічного управління в умовах кризових ситуацій, з особливим акцентом на кризові комунікації як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень. Виявити ключові чинники, що впливають на стабільність державних інституцій під час криз, і обґрунтувати необхідність підвищення професіоналізму публічних службовців у контексті нових викликів, які постають перед суспільством в умовах геополітичної, економічної та соціальної турбулентності.

Виклад основного матеріалу. Криза – це насамперед загроза економічній, політичній та національній безпеці країни або регіону. Дослідник А. Гуменюк розглядаючи питання безпеки структурно-інституційної трансформації економіки, наводить чотири рівні (стадії) безпеки: нормальний рівень; передкризовий рівень; кризовий рівень; критичний рівень[2, с. 25]. На думку Ю. Шарова, криза – це час, коли випробовується стратегічне мислення управлінців. Воно передбачає розуміння того, що криза – це не катастрофа, а тимчасові труднощі, що необхідно «набити шишки», але криза виконує і позитивну функцію оновлення системи: з'являються нові можливості для майбутньої діяльності [9, с. 190].

Кризові ситуації, незалежно від їхньої природи – чи то стихійні лиха, економічні спади, пандемії чи соціальні конфлікти – мають потенціал спричинити значні дезорганізації та дестабілізацію в суспільстві. Криза – це точка надзвичайного перелому в життєдіяльності будь-якої системи, коли

вона піддається зовнішньому або внутрішньому впливу, що вимагає від неї принципово нового способу реагування [6].

За останні десятиліття поняття «криза» стало ключовою категорією у сфері публічного управління. Перед державними управлінцями завжди стояли завдання попередження та мінімізації кризових факторів і виведення країни з кризи з найменшими втратами. Поняття «виклик» є не менш актуальним і сьогодні: державні службовці на різних рівнях влади стикаються з необхідністю адекватно та своєчасно реагувати на виклики, щоб не допустити їх переростання у кризові явища. Невирішені виклики та кризи завжди були загрозою для ефективного розвитку країни, її регіонів та всіх соціальних суб'єктів [1].

Кризова комунікація – це не лише передача інформації, але й засіб управління довірою, репутацією та емоційним станом суспільства. У публічному управлінні в умовах кризи змінюється парадигма комунікації: традиційні канали інформації стають менш ефективними, а потреба у швидкій, достовірній та доступній інформації зростає.

Органи влади повинні не лише інформувати, а й активно слухати свої цільові аудиторії. Комунікація має бути простою, конкретною та адаптованою до емоційного стану населення. Важливо враховувати зміну сприйняття інформації в умовах стресу: люди можуть неправильно інтерпретувати або не запам'ятовувати ключові повідомлення.

Ключові елементи ефективного антикризового управління є:

1.	Наявність кризового комунікаційного плану	Забезпечує завчасну підготовку до кризових ситуацій. Містить чіткі інструкції щодо того, хто, коли і як має діяти в разі виникнення кризи. Допомагає уникнути хаосу та неузгодженості.
2.	Створення команди швидкого реагування	Формується група фахівців, яка відповідає за оперативне прийняття рішень та координацію дій між усіма залученими сторонами під час кризи
3.	Постійний моніторинг інформаційного простору	Дозволяє виявляти потенційні загрози, реагувати на фейки та маніпуляції, контролювати громадську думку та забезпечувати інформаційну стабільність.
4.	Співпраця зі ЗМІ та соціальними мережами	Сприяє швидкому поширенню перевіреної інформації, формує довіру до дій органів влади, дозволяє працювати на випередження чуток і домислів.
5.	Боротьба з дезінформацією та чутками	Включає оперативне спростування неправдивої інформації, запобігання паніці та підтримання стабільного емоційного фону в суспільстві.

Комунікаційна стійкість суспільства напряму впливає на стабільність держави. Успішне подолання криз потребує як інформаційної прозорості, так і відкритості до діалогу. Крім того, особливу увагу слід приділити підготовці спікерів та розробці шаблонів повідомлень.

Сьогодні надзвичайно важливо, щоб представники публічної влади постійно вдосконалювали професійний рівень та управлінську майстерність. Суб'єкти владних повноважень сфери публічного управління зобов'язані безперервно підвищувати свій рівень професіоналізму та постійно удосконалювати управлінську майстерність. У зв'язку з цим, і враховуючи постійне зростання фінансових та ресурсних обмежень у публічному секторі, одне з найважливіших місць у процесі навчання та підвищення кваліфікації публічних управлінців й місцевого депутатського корпусу мають зайняти – поряд з економічними та правовими – дисципліни, що навчають законів розкриття творчого потенціалу керівника й підлеглого, культури ділового та особистісного спілкування, уміння створювати команду і працювати в ній. [7]

Кризове управління в державних структурах можна умовно поділити на три етапи. На першому, докризовому етапі, коли система перебуває у стані «нормального» функціонування та розвитку, проєкти реалізуються в рамках попередньо розробленої стратегії. Важливою складовою цього етапу є постійний моніторинг, який допомагає виявити потенційні негативні фактори зовнішнього середовища. Такий ранній аналіз дозволяє підготувати ґрунт для превентивних дій, які дозволяють уникнути або пом'якшити вплив кризи. Другий етап – кризовий стан – вимагає негайного та спланованого реагування на настання події, яка може призвести до кризи. Останній, третій етап – це етап виходу з кризи та стабілізації ситуації. У зазначеному етапі акцент робиться на реалізації раніше розробленої стратегії виходу з кризової ситуації. Цей етап включає детальне планування, контроль і реалізацію заходів, спрямованих на відновлення стійкого функціонування системи [8].

Висновки. Таким чином, публічне управління в умовах кризи повинне базуватися на довірі, професіоналізмі та стратегічній комунікації. Успішне застосування цих підходів не лише мінімізує наслідки кризи, а й підвищує ефективність управлінських рішень. Вдосконалення управління

кризовим реагуванням потребує комплексу заходів та активної співпраці всіх державних структур, громадськості та міжнародних партнерів. Лише такий підхід дозволить створити ефективну систему, здатну відповідати сучасним викликам та забезпечувати безпеку і стабільність суспільства.

Список використаних джерел

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект / О. Адамська // Ефективність державного управління. – 2018. – Вип. 2. – С. 30-38

2. Гуменюк А. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія / Анатолій Маркович Гуменюк. – К. : НІСД, 2014. – 468 с.

3. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 2, 2022. С. 13–21.

4. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

5. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL: https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf

6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1.

7. Політична культура в забезпеченні єдності та консолідації українського суспільства : монографія / авт. кол. : В. А. Гошовська [та ін.] ; за ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2021. 144 с. (Наукова школа вітчизняного парламентаризму, Серія «Бібліотека народного депутата»

8. Харечко Д.О., Пронюк Ю.Н., Гентош О.П. Особливості державної соціальної політики в період карантинних обмежень та епідеміологічних загроз на сучасному етапі пандемічних викликів в Україні. Механізми публічного управ- ління. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 4.

9. Шаров Ю.П. Антикризові технології в муніципальному управлінні: проектний аспект / Ю. Шаров // Держава і суспільство. – Дніпропетровськ : ДРІДУ, С. 190–193.

УДК 001.89

Юлія ШЕСТАКОВА,
доктор філософії з політології, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yuliia SHESTAKOVA,
Ph.D in Political Sciences, assistant of the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-1060-4521

ПУБЛІЧНИЙ АУДИТ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

PUBLIC AUDIT AS A FACTOR OF RESILIENCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM DURING A CRISIS

This article explores the role of public audit as a factor of resilience in public administration during crises. It substantiates the importance of audit in ensuring transparency, effectiveness, and accountability of government bodies in unstable periods. The study highlights audit's capacity to identify risks, prevent violations, and support evidence-based decision-making. Challenges hindering the full realization of audit in Ukraine are outlined, along with suggestions for improvement. The author emphasizes that public audit is a key tool for increasing trust in government, enhancing managerial responsibility, and strengthening strategic adaptability in times of uncertainty and systemic crisis.

Keywords: public audit, public administration, transparency, accountability, crisis.

У сучасних умовах, коли державне управління дедалі частіше функціонує в ситуаціях кризових викликів – таких як пандемії, збройні конфлікти, енергетичні та фінансові кризи – особливої актуальності набуває проблема забезпечення його стійкості. Одним із ключових чинників, що впливає на ефективність функціонування публічного сектору в умовах нестабільності, є публічний аудит.

Публічний аудит, як інструмент контролю та аналітичної підтримки управлінських процесів, відіграє визначальну роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та результативності державного управління. У кризовий період ці функції набувають особливої ваги, адже саме тоді значно зростає ризик нецільового використання бюджетних коштів, порушень у процедурі державних закупівель, а також ухвалення неефективних управлінських рішень [1].

Перш за все, публічний аудит сприяє своєчасному виявленню слабких ланок в організації публічного управління, що дозволяє оперативно здійснити корекційні дії. Це особливо важливо у кризовий період, коли держава має справу з обмеженими ресурсами та необхідністю швидкого прийняття рішень. Застосування аудиту дозволяє оцінити ефективність розподілу та використання державних ресурсів, а також дотримання принципів законності та доцільності в процесі управління [2].

Крім того, публічний аудит є потужним засобом підвищення довіри громадськості до органів влади. Прозора звітність та оприлюднення результатів аудиторських перевірок стимулює дотримання етичних стандартів та норм належного управління, знижує рівень корупційних ризиків та сприяє залученню громадськості до контролю за діяльністю державних інституцій [1].

У практичному аспекті реалізація функцій публічного аудиту вимагає гнучкості та адаптивності. Зокрема, сучасна аудиторська практика повинна включати можливість оперативного реагування на змінні обставини, використання цифрових інструментів для збору та аналізу даних, а також забезпечення інтеграції з міжнародними стандартами та практиками [3].

Однак в Україні існують певні обмеження, які ускладнюють повноцінне використання потенціалу публічного аудиту. Серед них – недостатня нормативно-правова регламентація, обмежене фінансування аудиторських органів, нестача кваліфікованих кадрів, а також інституційна інерція, що стримує імплементацію змін [2]. Для подолання цих бар'єрів необхідне реформування системи державного аудиту, удосконалення законодавства, впровадження програм підготовки та підвищення кваліфікації аудиторів, а також активізація взаємодії з громадським сектором.

Отже, публічний аудит виступає важливим чинником забезпечення стійкості державного управління в умовах кризи, оскільки дозволяє виявляти ризики, оцінювати ефективність прийнятих рішень та підвищувати рівень відповідальності посадових осіб. Його стратегічне значення зростає пропорційно до складності й непередбачуваності викликів, з якими стикається держава.

Список використаних джерел

1. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 19. С. 11–30.

2. Мулик Я. І. Розвиток організаційно-методичних аспектів аудиту фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. С. 75–83.

3. Савчук Л. М. Публічний аудит як інструмент управління змінами для забезпечення економічної безпеки в умовах глобальної нестабільності. *ResearchGate*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/390239749 (дата звернення: 08.04.2025).

УДК 001.89

Андрій ШИДЛОВСЬКИЙ,
студент 2-го року навчання, ОП «Парламентаризм», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andriy SHYDLOVSKY,
2nd year student, OP «Parliamentarism», Specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Володимир ДЗЕГА,*** *доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

НЕОЛІБЕРАЛІЗМ ЯК ДЕЛЕГІТИМІЗАЦІЯ ІНСТИТУТУ ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

NEOLIBERALISM AS DELEGITIMIZATION OF THE INSTITUTION OF PARLAMENTARISM

This article explores the decline of parliamentarism in Ukraine and other democratic nations, attributing it to the broader crisis of democratic ideology under the influence of neoliberalism. The author argues that parliamentarism, historically rooted in the evolution of democracy from the 14th to 19th centuries, thrived as a mechanism of democratic belief, peaking in the 19th and 20th centuries amid the sacralization of politics. However, contemporary global trends, particularly globalization and the rise of market-driven neoliberalism, have eroded trust in collective ideologies like democracy, fostering individualism and political inertia. Drawing on sociological data, such as «The EP Youth Survey 2024,» the study highlights youth disengagement from political processes, underscoring neoliberalism's role in delegitimizing parliamentarism.

Актуальність питання. Сучасний світ інституту парламентаризму в Україні зазнає досить вагомого регресу, враховуючи останні соціологічні дослідження щодо підтримки громадянами інституцій публічної влади [1]. Дана проблематика стосується не тільки України, але й парламентаризму інших демократичних країн світу. Ключове тут питання полягає в наступному: «Яка головна соціально-політична детермінанта чи, які детермінанти до цього призвели?». Адже питання парламентаризму, це питання довіри до інституту публічної влади, що зачіпає собою довіру до демократії як політичної субстанціональності в цілому. А недовіра до ідеології демократії, може дати місце для більш авторитарних та тоталітарних ідеологій, що ми можемо спостерігати нині, враховуючи останні вибори до Європарламенту та в окремих країнах Євросоюзу.

Виклад основного матеріалу. Парламентаризм – це не тільки питання державного менеджменту як важлива інституція суспільного буття. Разом з тим, це питання віри. І віри не в сам парламентаризм, а ідеологію, для якої перше являється одним з головних її атрибутів. Загалом, парламентаризм в історії людства не створювався штучно. Це був довгий та важкий процес становлення саме в демократичній субстанціональності, тобто ідеології демократії. Становлення інституту парламентаризму, темпорально ми можемо визначити як XIV–XIX ст. А вже кінець XVIII та початок XX ст. ми можемо назвати як розквіт системи парламентаризму по всьому цивілізаційному світі, де набував чинності феномен представницької демократії. Проте, як вже було зазначено вище, парламентаризм – це лише атрибут субстанціональності демократії. Народні маси не можуть вірити лише в те, що являється атрибутом ідеології, тобто одним з її механізмів. Увесь цей час відбувалося не стільки становлення парламентаризму, скільки підвищення рівня віри та/або довіри до ідеології демократії. Простіше кажучи, демократична субстанціональність набувала релігійних ознак в свідомості народних мас. Це явище ми можемо називати як **політична сакралізація**. Адже крайній розквіт системи парламентаризму (XIX – XX ст.) відбувається саме в той період, який на думку професора

Е. Джентилє являє собою епохою сакралізації політики, до якої відносяться різні політичні ідеології, від тоталітарних до демократичних: «Перші форми політичної релігії з'явилися під час Американської та Французької революцій… В подальшому розповсюдженню сакралізації політики в дев'ятнадцятому сторіччі додали такий імпульс, як різні культурні та політичні течії, як, наприклад, романтизм, ідеалізм, позитивізм, націоналізм, соціалізм, комунізм, расизм, які заявляли про себе в якості глобальних концепцій людської екзистенції, утворюючи характеристики світських релігій, які намагалися замінити традиційні релігії новою релігією людства» [2, с. 47]

Отже, парламентаризм як інституція набирав «прихильників» до своїх лав лише опосередковано, тому що серед народних мас зростала довіра (релігійного типу) саме до ідеології демократії. І зростала вона через сакралізацію політики, в даному випадку, до демократії як оновленої світської релігії. Таким чином, коли ми говоримо про занепад парламентаризму, помилково стверджувати тут про регрес конкретної інституції. Адже це лише механізм, це один з інших атрибутів влади, сенс роботи якого навіть можуть не усвідомлювати більшість населення країни. Тому, в контексті даного питання ми повинні говорити саме про **занепад ідеології**.

Нині, як в Україні, так і у більшості країн цивілізованого демократичного світу довіру втрачає інституція парламентаризму. Проте, як ми вже зауважували вище, довіру втрачає не даний механізм демократії, не державний менеджмент. А довіру втрачає сама субстанціональність, тобто ідеологія – демократія. Криза парламентаризму – це криза демократії. І сам цей процес почався ще з минулого XX ст. Звичайно, що кризу парламентаризму XX ст. вбачали більшість сучасних науковців. Зокрема, В. Гошовська, вказуючи етапи розвитку парламентаризму, зазначає, що на початку XX ст. парламент перестає бути «компанією однодумців» [3, с. 153-154]. Простіше кажучи, виникли суперечності щодо того, яким має бути парламент та парламентаризм. Разом з тим, Гошовська каже про наступний етап становлення парламентаризму, про сучасні реалії: «Період відродження (останні десятиріччя), оскільки парламент відіграє велику роль у сфері ідеології, визначає особливості політичної культури, справляє великий вплив на ЗМІ» [3, с. 154]. Як бачимо, Гошовська також вказує на важливість феномену ідеології у суспільному бутті щодо відродження парламентаризму як його атрибуту. Проте, сучасний світ – це криза ідеологій. А тому, відродження парламентаризму як такого, на жаль, ми не можемо спостерігати.

Одна з вагомих детермінант кризи традиційних політичних ідеологій (серед яких і демократія) – це **глобалізація**. Як зазначає німецький професор У. Бек: «Глобалізація означає знищення єдності національної держави і національного суспільства; створюються нові силові та конкурентні співвідношення, конфлікти та пересікання між національно-державною єдністю та її акторами, з однієї сторони, та транснаціональними акторами, ті чи інші ідентичності, соціальними просторами, ситуаціями і процесами – з іншої» [4, с. 45]. Глобалізація, якщо спростити визначення, це ідеологія ринку. Саме «ринок» спричинив спочатку деформацію, а потім і нівелювання класичних ідеологій по всьому світу. Д. Шварцмантель висловлює ту саму думку щодо криз класичних ідеологій через фактор глобалізації ринку. Як пише останній: «Традиційні ідеології сучасності перебувають у стані кризи, а їхня здатність мобілізувати громадян ліберально-демократичних суспільств впала… Ідеологічна картина сучасних ліберальних демократій демонструє зближення та «центрування» політичних сил, що характеризується прийняттям сильної ролі ринку та визнанням того, що основне завдання будь-якого уряду – адаптуватися до вимог глобалізованої економічної системи» [5, с. 152]. На думку Шварцмантеля, в сьогоднішніх реаліях світом править ринковий лібералізм або інша його назва – неолібералізм. З цього приводу даний автор пише наступне: «Ринковий» лібералізм ґрунтується на фундаментальній ідеї того, що людина вільна розпоряджатися своєю власністю, як їй завгодно, і прагнути її розподілу та збільшення» [5, с. 101]. Простіше кажучи, глобалізація розповсюджувала ідеологію вільного ринку. Останнє, це не що інше як вільна самоідентифікація. А так як ринок, здебільшого, це мова про сучасні тренди та індивідуальність, то ідеології, які пропагують колективістські цінності, серед яких і ліберальна демократія, втрачають своїх «прихильників».

Отже, нинішній стан парламентаризму як в Україні, так і в інших демократичних країнах світу зазнає регресу саме через кризу ідеологій. Національна ідентичність поступається місцем ринковій. Адже парламент, як предикат парламентаризму, під час актуалізації неолібералізму створює певний примус на своїх громадян щодо національних цінностей. Тому що мова йде не про буття окремо взятого індивіда, а про соціальне буття, про державу в цілому та особисту відповідальність за неї. Проте індивідуалізм прагне фокусуватися лише на особистому бутті, часто навіть без

відповідальності. Тому парламент, останнім сприймається народними масами не як можливість, а як певний цензор. Політична інертність, яку ми можемо нині спостерігати по всьому світі – це наслідок ринкової ідеології, де для національної ідентичності, а тому і для парламентаризму немає місця в житті індивідуального модусу спів-буття окремо взятої особистості.

До прикладу, можемо взяти соціологічне опитування «The EP Youth Survey 2024» [6]. Останнє досліджує погляди молодих людей (віком 16-30 років) по всьому ЄС, зосереджуючись на їхніх політичних пріоритетах, ставленні до Європейського Союзу, джерелах інформації, впливу дезінформації, політичній активності та поведінці під час голосування на виборах до Європейського Союзу 2024 року. Згідно даного дослідження ми можемо бачити, що європейська молодь слабо долучається до процесу виборів, петицій, мітингів та інших способів соціально-політичної активності. Зокрема, на місцевих, національних чи виборах в Європарламент свою активність демонструють лише 39% респондентів. І це, слід зауважити, найбільш популярна відповідь, тобто спосіб політичної активності. На другому місці – підпис або збір петицій, і це всього лише 26%. І третє місце займає волонтерська діяльність 20%. Стосовно висвітлення певних політичних проблематик через соціальні мережі або організація мітингів – обидві активності мають по 19%. І 15% респондентів взагалі прямо відповіли, що ніякою політичною активністю не займаються. Цікаве ще питання щодо того, чому ніколи не звертався респондент напряму до політика стосовно тої чи іншої суспільної проблематики. Три найбільш популярні відповіді: 1) «Це немає впливу/сенсу» – 30%; 2) «Я не думаю, що вони будуть слухати таких як я» – 23%; 3) «Мені просто це нецікаво» – 18% [6].

Не дивлячись на те, що в даному дослідженні, в питанні стосовно головних цілей, найбільше набрав показник «Protecting human rights, democracy and peace» – 45%, наступний показник «Freedom of speech and thought» демонструє – 41%. Це говорить про певну політичну когнітивну амбівалентність, враховуючи інші показники дослідження, де європейська молодь прагне захисту демократичних цінностей, проте власну ініціативу щодо цього майже не проявляє. І це все, на нашу думку, зумовлено фактором неоліберальної ідеології, через що і страждає інституція парламентаризму.

Висновок. Коли ми говоримо про регрес інституції парламентаризму в такій політичній субстанціональності як демократія, в першу чергу, ми повинні розглядати не сам цей механізм демократії, а саме її ідеологію. Адже не парламентаризм об'єднує народні маси навколо ідеє публічної влади, яка обирається демократичним шляхом виборів. Об'єднує віра, і саме віра релігійного типу (сакралізація) в дану ідеологію. Втрачаючи віру в політичну субстанцію, втрачається і довіра до всіх її атрибутів, тобто механізмів серед яких і парламентаризм. Разом з тим, сучасні реалії глобалізації демонструють ріст іншої ідеології – це ідеологія неолібералізму, де індивідуальне буття або світові тренди, а також феномен конс'юмеризму ставляться вище за національну ідентичність. Останнє продукує низький інтерес до механізмів роботи демократії, де індивід відчуває, що від нього все рівно нічого в політичному житті не залежить. Звичайно, що корупція чи клептократія від представників публічної влади лише підсилюють дану інтенцію індивіда.

Список використаних джерел

1. Київський міжнародний інститут соціології. Про динаміку довіри соціальним інституціям у 2021-2024 роках. URL: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1 (дата звернення 08.04.2025)

2. Видавництво «Владимир Даль», серія «Політична теологія» 2021. Станжевський Ф.А., перек. з італійської, 2021. Мойсеєв Д.С., стаття, 2021. 395 с.

3. Гошовська В. А. Парламентаризм: підручник. 3-ге вид., допов. й розшир. / В. А. Гошовська та ін. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. 592 с.

4. Бек. У. Що таке глобалізація? / пер. з нім. А. Григор'єва і В. Седельніка; Загальна редакція А. Філіпова М.: Прогрес-традиція, 2001. – 304 с.

5. Шварцмантель Д. Ідеологія і політика / Пер. з англ. – Х.: Вид-во Гуманітарний Центр, 2009. – 312 с.

6. Eurobarometer Public Opinion in the European Union. URL: https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3392 (дата звернення 08.04.2025)

УДК 342.53

Олексій ЯКОВЕНКО,
студент 1-го року магістратури, ОП «Парламентаризм та парламентська діяльність», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksii YAKOVENKO,
1st year master student, Program «Parliamentarism and Parliamentary Activity», specialty 281 «Public Administration and Management», Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

*Науковий керівник: **Ірина ДУДКО,** доктор політичних наук, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

УКРАЇНСЬКИЙ ПАРЛАМЕНТАРИЗМ В УМОВАХ НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

UKRAINIAN PARLIAMENTARISM IN THE NEW WORLD ORDER

The early decades of the 21st century have revealed the deep instability of the liberal international order and the limits of globalization as a universal model of development. Russia's full-scale invasion of Ukraine, economic turbulence, and the strengthening of authoritarian regimes have accelerated the fragmentation of global governance. The shift from global to regional systems of cooperation reflects a broader trend toward multipolarity and normative pluralism. In this context, Ukrainian parliamentarism faces critical challenges. The Verkhovna Rada must evolve beyond its traditional legislative role to become a center of strategic foresight and regional engagement.

Keywords: Ukrainian parliamentarism, multipolarity, globalization crisis, liberal order, sovereign legislation, strategic governance, parliamentary diplomacy, regional blocs.

Початок третього десятиліття XXI століття ознаменувався кризою ліберального глобального порядку, зростанням геополітичної нестабільності та посиленням тенденцій до багатополярності. Якщо раніше домінувала ідея глобалізації як універсального вектора розвитку, то останні події – включаючи повномасштабну війну в Україні, ознаки геоекономічної кризи та посилення авторитарних режимів стали свідченням її глибинної нестабільності. Світ, що орієнтувався на ліберальний міжнародний порядок, створений після «холодної війни», дедалі більше схиляється до тенденцій фрагментації та поляризації. Втрата довіри до універсальних інституцій, розрив глобальних ланцюгів постачання та зростання регіонального націоналізму стали каталізаторами формування нової багатополярної моделі. Як приклад – тенденції провідних центрів міжнародних відносин в умовах оголошеної президентом США Д. Трампом торгівельної війни «проти всіх», саме – Євросоюзу, Китаю, мусульманського світу – захистити власні інтереси через формування замкнених на певне коло країн політичних, торгівельних і безпекових відносин.

Показово, що ідея можливої фрагментації міжнародного середовища як тенденція світоустрою знаходила відображення протягом попереднього десятиліття в наукових пошуках відомих дослідників, зокрема Дж. Міршаймера (робота «Приречені на поразку: зліт і падіння ліберального міжнародного порядку» від 2019 року), схильного помічати найбільш показові риси сучасного світу. «Ліберальний міжнародний порядок, що склався після холодної війни, був приречений на крах, оскільки ключові політики, на яких він ґрунтувався, є глибоко хибними», – зазначає автор. – Ліберальна ідея відкритих кордонів, універсальної демократії та розмиття національних суверенітетів у результаті не лише не створила передбачуваного миру, а й викликала зростання соціальної фрустрації, політичного популізму та геополітичної нестабільності». [1, с. 8].

Так, світова система, як відзначає дослідник, поступово переходить до багатополярної структури, в якій кілька держав або центрів сили – Сполучені Штати, Китай, ЄС, Росія, Туреччина,

Індія – вибудовують власні моделі порядку, часто суперечливі між собою. Це не просто поліцентризм, а глибоке ідейне розшарування, що торкається не лише зовнішньої політики, а й основ демократичного устрою. В цих умовах глобальні правила втрачають універсальність, а їх місце займають регіональні нормативні системи – правові, економічні, безпекові. Таким чином, як підкреслює Міршаймер, «ліберальний міжнародний порядок замінюється кількома паралельними обмеженими (bounded) порядками, які змагатимуться між собою в економічній і військовій сферах» [1, с. 12-13].

Для України ця реальність є водночас викликом і шансом. Регіональні блоки (Балто-Чорноморський, Тримор'я, GUAM, Східне партнерство, а також нові проєкти з безпеки чи відбудови) стають новими суб'єктами впливу. У цих умовах парламент України мусить бути не просто національним законодавчим органом, а також активним учасником формування позиції держави у межах цих регіональних конструкцій. З одного боку, це означає тіснішу координацію з парламентами суміжних країн, розширення парламентської дипломатії, підтримку ініціатив у сфері колективної безпеки та інфраструктурної взаємодії. З іншого боку, потреба в законодавчому оформленні нових форм міждержавного співробітництва є безпрецедентною.

Як зазначає В. Гошовська, парламентаризм в умовах глобальних викликів не може залишатися традиційною нормотворчою інституцією. Парламентаризм є «особливою системою публічного управління»[2, с. 15], в якій органи народного представництва здійснюють не лише нормотворчу, але й інтегруючу функцію. Український парламент має стати інституцією не лише ухвалення законів, але й передбачення, аналізу та превентивного реагування на транснаціональні ризики – від кіберзагроз до міграційних криз. Його ефективність залежатиме від здатності не лише адаптуватися до нових реалій, а й формувати власну політичну суб'єктність у межах майбутнього світового порядку.

Повоєнний період відкриває можливості для перегляду зовнішньої економічної моделі, переходу до більш самодостатнього розвитку та формування нових стратегічних альянсів. У цій площині парламент має виконувати функцію стратегічного інтелекту, координуючи зусилля виконавчої влади, громадянського суспільства й міжнародних партнерів. Разом з цим постає потреба у **переосмисленні нормотворчої функції** парламенту в нових умовах. Якщо раніше законодавство орієнтувалося здебільшого на імплементацію міжнародних стандартів та рекомендацій глобальних організацій, то нині зростає потреба у виробленні автономного правового курсу, заснованого на інтересах національної безпеки, стійкості й розвитку.

Становлення нового світового порядку, де глобалізація поступається регіоналізації, а універсальні інституції втрачають вплив, ставить український парламентаризм перед безпрецедентними викликами. Верховна Рада України, діючи в умовах багатополярного середовища, має стати не просто законодавчим органом, а стрижнем стратегічного управління, що поєднує державні інтереси з динамікою регіональних змін. Її місія – зберігати єдність державної політики, підсилювати парламентську дипломатію, розвивати національне законодавство на основі суверенного бачення розвитку та формувати нові формати участі у регіональних союзах. Усе це є запорукою не лише інституційної стійкості парламенту, але й національного виживання в епоху турбулентних змін.

Список використаних джерел

1. John J. Mearsheimer. «Bound to Fail: The Rise and Fall of the Liberal International Order». *International Security, Vol. 43, No. 4 (Spring 2019), pp. 7–50,* URL: https://doi.org/10.1162/ISEC_a_00342

2. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алєксєєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алєксєєнко. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2022. – 976 с

УДК 351

Микола ЯНЧУК,
студент 1-го курсу Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Mykola YANCHUK,
1st year student of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Ірина ДУДКО,*** *доктор політичних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РОЛЬ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

THE ROLE OF THE VERHOVAH RADA OF UKRAINE IN ENSURING NATIONAL SECURITY

It is shown that national security in wartime becomes a system of measures, decisions and mechanisms aimed at protecting state sovereignty, territorial integrity, political stability, economic stability and the rights and freedoms of citizens in a situation of direct military threat. The main areas of the Verkhovna Rada's participation in ensuring national security include the powers of the parliament in terms of performing legislative, constitutional, budgetary functions, and resolving emergency situations. It was determined that the improvement of the parliament's activities in the context of ensuring national security will be facilitated by measures aimed at: creating mechanisms for regular parliamentary monitoring of the effectiveness of laws; strengthening parliamentary control over defense spending; introducing a public audit of the effectiveness of state bodies' actions regarding national security; ensuring prompt information to the public about decisions in the security sphere; involving experts, volunteer organizations and analytical centers in the formation of security policy.

Keywords: national security, formation of security policy, ensuring national security.

На жаль, саме під час війни загрози національній безпеці перестають бути абстрактними поняттями й стають безпосередньою частиною повсякденного життя суспільства. **Національна безпека в умовах війни** стає системою заходів, рішень та механізмів, спрямованих на захист державного суверенітету, територіальної цілісності, політичної стабільності, економічної стійкості та прав і свобод громадян у ситуації прямої військової загрози. Тому важливо актуалізувати роль державних інституцій в контексті її забезпечення.

Верховна Рада України відіграє важливе значення в системі національної безпеки нашої держави, оскільки реалізує законодавчу та контрольну функції, визначає правові засади безпеки, затверджує ресурси для її забезпечення, а також здійснює парламентський контроль за виконавчою владою.

Основні напрями участі Верховної Ради в забезпеченні національної безпеки включають:

– законодавчу діяльність: прийняття законів у сфері національної безпеки, оборони, інформаційної та кібербезпеки, охорони державного кордону, боротьби з тероризмом, діяльності розвідувальних і правоохоронних органів, ратифікацію міжнародних договорів, що стосуються безпеки (наприклад, договори про колективну безпеку, міжнародне військове співробітництво тощо);

– установчу діяльність, яка передбачає участь у формуванні та контролі сектору безпеки і оборони шляхом надання згоди на призначення міністра оборони та керівників інших ключових відомств у сфері безпеки (за поданням Президента), участь у формуванні складу Ради національної безпеки і оборони, контроль за діяльністю органів виконавчої влади, які забезпечують національну безпеку (через парламентські комітети, тимчасові слідчі комісії, депутатські запити тощо);

– бюджетну функцію, яка включає затвердження державного бюджету України, включаючи видатки на безпеку та оборону, та контроль за цільовим і ефективним використанням коштів;

– врегулювання надзвичайних ситуацій, зокрема Верховна Рада України має повноваження надавати законну силу рішенню Президента про запровадження, продовження або припинення воєнного стану, це означає, що введення цього правового режиму можливе лише за умови схвалення відповідного указу Президента народними депутатами (відповідно до пункту 31 частини першої статті 85 Конституції України [1], парламент затверджує такий указ, і без цього затвердження воєнний стан не може бути введений у дію [2]), законодавче забезпечення стабільності в умовах криз (наприклад, правове врегулювання мобілізації, евакуації, інформаційного захисту тощо).

Таким чином, парламент в Україні – не лише законодавчий орган, а й потужний інструмент політичного контролю та стратегічного планування в галузі національної безпеки. Його ефективна робота є передумовою для створення безпечного середовища та функціонування демократичної держави в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз.

Водночас, вдосконаленню діяльності парламенту в контексті забезпечення національної безпеки сприятимуть заходи направлені на:

– створення механізмів регулярного парламентського моніторингу ефективності законів, пов'язаних із безпековою політикою;

– посилення парламентського контролю за видатками на оборону;

– запровадження публічного аудиту ефективності дій державних органів щодо національної безпеки;

– забезпечення оперативного інформування громадськості про рішення у сфері безпеки для запобігання паніці та дезінформації;

– залучення експертів, волонтерських організацій та аналітичних центрів до формування безпекової політики.

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

2. Крейденко В., Григорович Л. Особливості функціонування Верховної Ради України як суб'єкта державно-управлінських відносин в умовах воєнного стану: питання теорії та практики. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (5(71), 67-73. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-8

СЕКЦІЯ 5
КРИМ У ПАРАДИГМІ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

УДК 352/354:378

Ольга БЕРДАНОВА,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Юрій ДЕХТЯРЕНКО,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olha BERDANOVA,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-0776-1868
Yurii DEKHTIARENKO,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-2567-8486

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОВОЄННИХ ТЕРИТОРІЙ

Війна в Україні спричинила масштабні руйнування інфраструктури, економіки та соціальної сфери. Відновлення цих територій є складним завданням, яке потребує залучення висококваліфікованих управлінських кадрів, здатних ефективно координувати процеси відбудови та забезпечити сталий розвиток у майбутньому [3].

Розбудова повоєнних територій України вимагає комплексного підходу, який включає: налагодження повноцінного функціонування місцевого самоврядування, відновлення критичної інфраструктури (транспорт, енергетика, водопостачання), будівництво житла та соціальних об'єктів (школи, лікарні), відновлення економічної діяльності та створення нових робочих місць, забезпечення соціальної підтримки населення

PROFESSIONAL TRAINING OF MANAGEMENT PERSONNEL FOR THE RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT OF POST-WAR TERRITORIES

The theses determine that the recovery of post-war territories is a complex task that requires the involvement of highly qualified managers. The need for a comprehensive approach to the development of the deoccupied territories of Ukraine, which includes administrative, economic, social, infrastructural, and security components, is substantiated. The experience of developing and introducing into the educational process at the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv two innovative educational programs «Post-conflict Governance» and «Governance

та внутрішньо переміщених осіб, екологічну ревіталізацію територій.

Ефективне управління цими процесами можливе лише за наявності управлінських кадрів, які володіють широким спектром загальних і фахових компетентностей. У даному контексті заслуговує на увагу досвід розробки та запровадження у навчальний процес на кафедрі регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка двох інноваційних освітніх програм «Постконфліктне врядування» [1] та «Урядування на повоєнних територіях» [2].

in Post-war Territories» is highlighted. The uniqueness of these programs is determined, which lies in their focus on solving the tasks of restoring the managerial potential of deoccupied territories, training specialists capable of ensuring the democratization of public life, and implementing the strategy of deoccupation of the Crimean Peninsula in the context of restoring public administration. A wide practice-oriented range of competencies that master's level education applicants receive under these programs is outlined.

Унікальність зазначених програм полягає у їхній спрямованості на вирішення триєдиної задачі. По-перше, спрямовані на відновлення кадрового потенціалу на звільнених деокупованих територіях; по-друге, розглядаються складовою стратегії деокупації Кримського півострова в контексті відновлення публічного управління та подолання кадрового дефіциту; по-третє, відповідають вимогам суспільства щодо відновлення державних інституцій на деокупованих територіях та залучення фахівців, здатних забезпечувати демократизацію суспільного життя, як необхідну передумову становлення громадянського суспільства.

Зазначені програми другого рівня вищої освіти на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» забезпечують надання майбутнім управлінцям широкий практико-орієнтований спектр компетентностей:

Стратегічне планування та управління проєктами: здатність розробляти довгострокові плани відновлення, визначати пріоритети та ефективно управляти ресурсами для досягнення поставлених цілей;

Управління фінансовими ресурсами та залучення інвестицій: вміння залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси з різних джерел, включаючи державні кошти, міжнародну допомогу та приватні інвестиції;

Управління людськими ресурсами, включаючи мотивацію та розвиток персоналу: здатність організовувати діяльність органів публічної влади, здатність формувати та управляти командами, мотивувати працівників та забезпечувати їх професійний розвиток;

Комунікація та взаємодія з зацікавленими сторонами (органами влади, міжнародними організаціями, громадами): здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати комунікаційні технології, вміння ефективно взаємодіяти з різними групами зацікавлених сторін, будувати партнерські відносини та забезпечувати прозорість процесу відновлення;

Кризовий менеджмент та управління ризиками: здатність передбачати та ефективно реагувати на кризові ситуації, управляти ризиками та забезпечувати стабільність процесу відновлення;

Знання сучасних технологій та інновацій: здатність здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур;

Розуміння принципів сталого розвитку та інклюзивності: здатність забезпечувати, щоб процес відновлення відповідав принципам сталого розвитку та враховував потреби всіх груп населення, включаючи найбільш вразливі.

Підготовка висококваліфікованих управлінських кадрів є критичним фактором успішного відновлення та розвитку повоєнних територій України. Саме тому необхідно створити комплексну систему професійної підготовки, яка б відповідала сучасним викликам та забезпечувала потреби відновлення. Доречними вбачаються наступні рекомендації щодо створення зазначеної вище системи професійної підготовки управлінських кадрів:

– розробка та впровадження спеціалізованих програм підготовки, які повинні базуватися на вітчизняному досвіді, аналізі найкращих міжнародних практик та враховувати специфічні потреби України;

– забезпечення широкого використання сучасних методів навчання;

– створення можливостей для стажування та практичної підготовки;

– залучення міжнародних експертів та обмін досвідом;

– розвиток державно-приватного партнерства у сфері підготовки кадрів;

– забезпечення багатоканального фінансування програм підготовки управлінців.

Список використаних джерел

1. Освітньо-наукова програма «Постконфліктне врядування». URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/68/files/f0c1f131-38ff-44e9-a32e-9acf06e72b04.pdf

2. Освітньо-професійна програма «Урядування на повоєнних територіях». URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/68/files/25456bd0-d77f-4728-be93-747b92791844.pdf

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення 10.04.2025)

УДК 351.863+330.34:004.77:353.8](477)(043.2)

Мар'яна ГАРАЄВА,
аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Mariana HARAIEVA,
Postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko Kyiv National University
https://orcid.org/0009-0003-5340-1879

Науковий керівник: ***Світлана ДЯЧЕНКО,*** *доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

THE IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE POST-WAR RECOVERY OF THE DEOCCUPIED TERRITORIES OF UKRAINE

The era of digital transformation is breaking into society and all spheres are beginning to use digital technologies as an effective solution to solve the problems that arose due to military events in Ukraine. The implementation of digital technologies is taking place at the local level, which in turn allows for the emergence of new opportunities and recovery. Post-war recovery is a long and difficult path to the revival of Ukraine, which requires innovations that are possible thanks to the rapidly developing digital economy. Ukrainian territories have suffered great losses from Russian aggression, and the digital society is an important lever for the revival of everything destroyed by the war. Modern information and communication technologies, which are being actively implemented, will help in the development of territorial communities of Ukraine and will benefit society.

Keywords: reconstruction, development, deoccupied territories, digital economy, digital society.

Євроінтеграційний напрямок України потребує впровадження ефективних та комплексних підходів у суспільстві щодо цифрових технологій на всіх рівнях діяльності територіальних громад. Сьогодення показує наявні проблемі, які виникли внаслідок воєнних подій, та не дуже високий рівень розвитку процесу впровадження цифрової економіки на рівні місцевого управління.

Новітні технології цифрової економіки сприяють розвитку та відродженню господарства, запровадження нових механізмів управління діяльністю на місцевому рівні, що посилюють стабільність в економічному добробуті країни за рахунок ведення інновацій та їх втіленню.

Викликом для активного розвитку та впровадження інновацій у всіх сферах економіки України стали події, що стимулюють рухатись далі. Повномасштабне вторгнення росії до України, у лютому 2022 року несуть свої корективи у розвиток країни з подальшим переродженням та бажанням постійного розвитку та впровадження нових технологій для розвитку економіки та підтримки суспільства [2].

Для більшості територіальних громад України, які мають значний економічний і туристичний потенціал, цифровізація відкриває нові можливості для розвитку, покращення управлінських процесів та залучення інвестицій [3].

Набуває все більшої актуальності розвиток «розумних» громад (Smart City/Smart Village). Впровадження смарт-технологій у сферу енергозбереження, комунального господарства, громадського транспорту та безпеки дозволяє підвищити рівень життя мешканців. Використання систем моніторингу, датчиків, відеоспостереження та енергетичних смарт-мереж також сприяє сталому розвитку громад [4].

Технології впливають швидкими темпами на розвиток будь-якої території бо цифровізаційні інструменти, які впроваджуються створюють легкий спосіб для отримання послуг за короткий проміжок часу прямо зі свого мобільного, що економить час суспільства. Впровадження цифрових інструментів в

управлінні територіальними громадами є ефективним рішенням в боротьбі з корупційними складовими, що створило прозорість в процесах та діях та вибудувало довіру суспільства.

Війна в Україні виявила проблеми, які частково або повністю можна вирішити чи які вже вирішуються за допомогою цифрових інструментів. Так, наприклад, припинення діяльності суб'єктів господарювання та необхідність внутрішнього переміщення підприємств із тимчасово окупованих територій та територій, на яких ведуться бойові дії організовано через цифрові платформи, а проблеми міграції працездатної частини населення вирішуються через створення можливості ведення бізнесу за кордоном з оформленням всіх бюрократичних процедур в Україні дистанційно. Крім того, фіксація фактів руйнування житла громадян, зміна логістичних стратегій підприємств, боротьба з кіберзагрозами, об'єктами яких є, передусім, інформаційні системи органів державної влади та критичної інфраструктури є також не менш важливими питаннями, які вирішуються із використанням відповідних цифрових додатків та платформ [5].

Можна визначити, що цифровізація має комплексний вплив на розвиток територій, стимулюючи економічне зростання, покращуючи якість життя, зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище та розширюючи доступ до освіти і культури. Успішна інтеграція цифрових технологій здатна трансформувати території, роблячи їх конкурентоспроможними, сталими та інноваційними [6].

Цифрові рішення відіграють велику роль в розвитку економіки за допомогою яких впроваджуються новітні технології, що дозволяють зародженню та процвітанню країни враховуючи масштабні наслідки війни.

Список використаних джерел

1. Розпорядження Кабінет Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text

2. Гараєва М.Б. Інноваційні інструменти цифрової економіки України: виклики та перспективи. Вісник Дніпропетровського університету. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025.

3. Раєвнєва О.В., Аксьонова І.В., Бровко О.І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. Проблеми економіки. № 4 (50), 2021. С. 59

4. Шульжик Ю.О., Квасній З.В., Мельник О-А.П., Строгуш Ю.Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. Актуальні питання економічних наук. https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/266/288

5. Пічкурова З.В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск 58. 2023.

6. Гавронський А. О. Вплив цифровізації на розвиткові процеси територій. https://conf-keip.kpi.ua/article/download/317784/308245

УДК 352.38:332.02

Наталія ГРИНЧУК,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Владислав ЧЕБОТАЄВ,
студент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nataliia GRYNCHUK,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-8516-2417
Vladislav CHEBOTAEV,
student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСТ

FOREIGN EXPERIENCE IN URBAN REVITALIZATION

The best practices in implementing public policy for revitalization of American and European cities have been researched. The preconditions for introducing an integrated approach to urban revitalization in Ukraine during the post-war period have been identified. Revitalization is considered as a multi-vector process. Its goal is economic recovery, addressing social and environmental problems. Rethinking urban spaces and renewing abandoned locations, adapting them to modern needs will allow for the quick, more cost-effective creation of comfortable and functional zones that will meet the expectations of different population groups.

Keywords: revitalization, cities, experience, approaches, policy.

Для України дослідження проблематики ревіталізації міст актуальне у зв'язку з перебуванням значної частини міських територій у занепаді через кризи у економіці, безробіття, руйнування інфраструктури, міграцію населення, низьку доступність і якість публічних послуг та ін. Війна і сучасні реалії спонукають шукати нові підходи і управлінські рішення для вирішення проблем та повернення життя на деградовані і зруйновані території.

У науковій літературі питання ревіталізації міст присвячено праці багатьох вітчизняних вчених, серед яких: С. Горблюка, Л. Гнатюк, П. Гудзя, А.Костубіцької, О. Лук'янової, М. Мельник, М. Назарука, Ю. Полянського, О. Рибчинського, О. Сич, Д. Тарасенка, А. Чечель та ін.

Термін «ревіталізація» (від лат. re… – відновлювальна дія, vita – життя, vitalis – життєздатний; дослівно: повернення життя, оживлення) характеризує процеси відновлення і відтворення. Місто – складна система. Тому ревіталізація **його чи частини навіть є** багатогранним процесом, який вимагає міждисциплінарного підходу: публічного управління, урбаністики, архітектури, економіки, екології, соціології, культурології, права та ін.

У зарубіжній практиці відповідно до національних звичаїв для означення процесу відновлення деградованих територій вживаються різні поняття: ревіталізація - у Польщі, Чехії та Словаччині (пол. *rewitalizacja*, чес. *revitalizace*, слов. *revitalizácia*); ревіталізація (англ. *revitalization*), міське оновлення чи перебудова (англ. *urban reneval, urban redevelopment*) - у США та Канаді; міська регенерація (англ. *urban regeneration*, фр. *régénération urbaine, renouvellment urban*) - у Великій Британії та більшості держав Західної Європи.

Після Другої світової війни масштабні проєкти оновлення міст у США відбувалися разом із деіндустріалізацією і субурбанізацією. Ідеологія втручання держави в пріоритетні сфери життя населення передбачала відповідальність публічної влади за стан середовища життєдіяльності громадян в інтересах усього суспільства [1, с. 125].

Оскільки у Франції одним із головних наслідків Другої світової був гострий дефіцит житла, високий попит в нових поселеннях на приміських територіях тут зберігався довше, ніж в інших державах [2, с. 35, 4]. Тому міська політика була зосереджена здебільшого на житлових питаннях. В процесі еволюції політики ревіталізації міст у Франції змінювалися цілі, ключові суб'єкти, пріоритети та інструменти від розроблення інституційних засад, підтримки економічної активності та стимулювання зайнятості, підвищення соціальної згуртованості у агломераціях, економічного розвитку та створення нових робочих місць до розроблення комплексних програм ревіталізації на засадах партисипації.

У Німеччині було акцентовано увагу на належному та стабільному правовому регулюванні, а також інституційній пам'яті федеральних урядів, які кардинально не змінювали основні засади політики ревіталізації, а удосконалювали їх. Розширювався комплекс інструментів ревіталізації міст від вирішення переважно житлових проблем (знесення, будівництва, модернізація житлового фонду) до забезпечення різноманітної функціональності та максимальної корисності міського простору, проведення «обережної» ревіталізації, зокрема шляхом розвитку унікальної ідентичності деградованих територій з акцентом на їхній історичній та культурній спадщині. Відповідальними за проведення ревіталізації та її економічні й соціальні наслідки в Німеччині було визначено місцеві органи публічної влади [3]. Окрім того на ефективність розроблення і впровадження програм вплинуло широке застосування інструментів громадської участі, комунікації, реалізації «м'яких» проєктів тощо. Новітні тенденції стосувалися інтегрованих комплексних дій, спрямованих на реструктуризацію деградованих територій та їх переорієнтацію відповідно до сучасних вимог.

У Польщі, більшість міст мають плани містобудування, в яких території, що носять ознаки деградації, позначені як такі, що потребують особливої уваги. Це пов'язано, серед іншого, з можливістю отримання коштів з фондів ЄС. Тут використовуються фінансові інструменти прямого та непрямого впливу, наприклад, підвищення діючих ставок податку на нерухомість або введення більш високої річної норми амортизації для житлових та нежитлових приміщень, розташованих у так званій спеціальній зоні ревіталізації.

Наразі політика ревіталізації міст в цих країнах відрізняється розширеним колом суб'єктів вироблення політики, застосуванням концепції сталого розвитку території та інтегрованими скоординованими діями для її впровадження, ресурсоощадність.

Ревіталізація – це і збереження пам'яток, реконструкція старих житлових будинків чи фрагментів міського простору, і процес, що характеризується багатовекторністю та довготривалістю водночас, адже основною метою є економічне відновлення, які мають поєднуватися із заходами щодо вирішення соціальних та екологічних проблем. Переосмислення міських просторів та оновлення закинутих локацій, адаптація їх під сучасні потреби дозволить швидко, більш економічно вигідно створювати комфортні та функціональні зони, які відповідатимуть очікуванням.

Список використаних джерел

1. Majer A. Miasta Ameryki: kryzys i polityka odnowy. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. 219 s.

2. Couch C., Sykes O., Cocks M. The changing context of urban regeneration in North West Europe. *The routledge companion to urban regeneration* / ed. by M.E.Leary, J. McCarthy. London – New York: Routledge, 2013. P. 33-44

3. Назарук М.М., Полянський Ю.С. Ревіталізаційні зміни геопростору у європейських містах. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Екологія»*. 2019. № 21. С. 34-50.

4. Горблюк С. А. Становлення політики ревіталізації міст у Великій Британії та Франції. Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління. 2020. № 4. С. 196-207. URL: http://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1772

5. Горблюк С. А. Передумови та еволюція політики ревіталізації міст у Німеччині. Науковий вісник: державне управління. 2021. № 1 (7). С. 83-97. URL: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/144.

УДК 351.8:332:338.246.88:339.727.22](477)(043.2)

Світлана ДЯЧЕНКО,
доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Володимир СТУЖУК,
студент 1-го року навчання магістратури спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для державних службовців за замовленням НАДС Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Svitlana DIACHENKO,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-5905-4607
Volodymyr STUZHUK,
1st year master's student specialty 281 «Public Management and Administration» for civil servants commissioned by the National Agency of Ukraine on Civil Service Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0006-5774-618X

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Післявоєнне відновлення України потребуватиме відбудови як інфраструктурних об'єктів, так і загалом, соціально-економічної структури постраждалих регіонів, що вимагає надійної системи державного регулювання задля ефективного спрямування інвестицій і стимулювання інновацій. За умов мобілізаційної економіки вплив державного регулювання на інвестиційний розвиток, на залучення як внутрішнього, так і іноземного капіталу, необхідного для відновлення України, набуває особливої значущості. Роль уряду у формуванні сприятливого інвестиційного клімату підкреслюється політикою, яка стимулює фінансові зобов'язання, одночасно пом'якшуючи ризики, пов'язані з відповідними умовами та необхідністю реконструкції. Реалізація інноваційних стратегічних напрямів має першочергове значення у цьому контексті, оскільки вони передбачають застосування нових управлінських рішень, технологій та ідей для вирішення складних викликів, породжених руйнуванням війни та спустошенням деяких територій. Державна політика має бути спрямованою на стимулювання та підтримку розвитку інноваційно-інвестиційного середовища і економічного відродження України.

STATE REGULATION OF INVESTMENT AND INNOVATION DEVELOPMENT IN THE PROCESS OF POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S REGIONS

The theses examine the mechanisms of state regulation of the post-war recovery of the regions of Ukraine by attracting investments for innovative development. The challenges of martial law are analyzed, such as the destruction of infrastructure, lack of financial resources, population displacement, the need for economic modernization, etc. The mechanisms of state support, international assistance, the role of the private sector and the introduction of innovative technologies in the recovery process are considered. Special attention is paid to strategic planning, adaptation of best international practices and creation of a favorable investment climate. Recommendations are proposed for the effective use of state and international resources to ensure economic revival and sustainable development of the regions of Ukraine.

Keywords: state regulation, investment policy, innovative development, regional economy, international aid, sustainable growth, post-war recovery of Ukraine.

Державне регулювання відіграє ключову роль у формуванні інвестиційного ландшафту в регіонах післявоєнної України, насамперед через створення сприятливого середовища для притоку зовнішніх і внутрішніх інвестицій. Ключовим аспектом такого регуляторного впливу є стратегічне надання українським урядом фінансових стимулів, таких як повна або часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами, спрямованих на залучення інвестицій. Регуляторні заходи можуть включати компенсацію за підключення до інженерних мереж, що суттєво підтримує розвиток інфраструктури, критично потрібної в регіонах України після воєнних руйнувань, де зусилля з відновлення є першочерговими [1].

Принцип «Build Back Better» (BBB) акцентує увагу на відновленні зруйнованого та якісному покращенні. Підхід BBB з'явився у Національному плані відновлення, який презентували на першій міжнародній конференції з питань відновлення України в Лугано. Йдеться, що BBB має стати одним із керівних принципів відновлення країни: відбудова з кращою якістю та застосуванням більш сучасних технологій, у порівнянні з утраченими активами; узгодження відбудови України з важливими принципами ЄС – зеленого переходу і цифрової трансформації та ін. Цифрова трансформація є ключовим напрямом стратегічного інноваційного розвитку України, що підтверджується **Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та операційним планом заходів з її реалізації у 2025-2027 роках** [2]. **Єдиний портал державних послуг «Дія»** став інструментом не лише надання електронних послуг, а й експериментальним майданчиком для цифрових інновацій (Дія City, е-резидентство тощо). Уряд впроваджує цифрову ідентичність, цифрову освіту, кібербезпеку та ін., як інструменти прямої демократії й ефективного публічного управління. Важливими напрямами є реалізація подальших етапів децентралізаційної реформи, розвиток спроможних громад в управлінні територіями, розширення їх фінансової автономії, розвиток локальних інноваційних хабів, IT-кластерів у регіонах, створення умов для місцевого економічного розвитку через грантові програми ЄС (наприклад, U-LEAD з Європою).

Фінансування відбудови доповнюється нестандартними механізмами такими, як платформи донорської координації, де громади можуть напряму взаємодіяти з міжнародними партнерами, інтеграція інструментів інноваційного краудфандингу тощо. В 2024 році Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України затверджене положення про Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури [3]. Ця система запроваджується та функціонує з метою ефективного, уніфікованого управління процесом відновлення та/або відбудови об'єктів; планування та забезпечення прозорості розподілу і використання фінансових ресурсів під час відновлення та/або відбудови об'єктів, зокрема коштів міжнародних партнерів; підвищення якості прийняття управлінських рішень під час відновлення та/або відбудови об'єктів тощо. Також створено Цифрову екосистему для підзвітного управління відновленням (DREAM) [4], яка збирає, упорядковує та публікує відкриті дані на всіх етапах проєктів відновлення в режимі реального часу, впроваджуючи найвищі стандарти прозорості та підзвітності. Будь-хто в будь-якому місці може контролювати результативність реалізації проєкту та використовувати цю інформацію для зменшення ризиків, створення точної звітності та покращення загальної ефективності проєкту.

Уряд України демонструє активну підтримку розвитку індустріальних парків, що відображено у відповідній законодавчій базі та практичних заходах. Основним нормативно-правовим документом, що регулює таку діяльність, є Закон України «Про індустріальні парки» 2012 року [5]. Він визначає правові, економічні та організаційні засади створення і функціонування індустріальних парків, спрямовані на стимулювання інвестицій у промислове виробництво та розвиток інфраструктури. Новий поштовх розвитку інструменту індустріальних парків для стимулювання інновацій дає, схвалена урядом **України в** 2023 році, **Стратегія розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки [**6].

Міжнародна підтримка відіграє важливу роль у забезпеченні спроможності України під час війни, однак саме приватні інвестиції становлять ключовий чинник для довгострокової відбудови та модернізації країни. Попри загрози, пов'язані з продовженням бойових дій, інтерес до інвестування в Україну залишається значним. Водночас, масштабне залучення капіталу, найімовірніше, активізується після завершення війни. У цей перехідний період необхідно впроваджувати інноваційні підходи до стимулювання інвестування, у тому числі приватного, зокрема акцентувати увагу на менш ризикованих територіях та використовувати сучасні інструменти, накшталт страхування воєнних ризиків.

Задля ефективного використання інноваційних інвестицій, державно-приватне партнерство має бути в авангарді стратегій інвестування в Україні, залучаючи лідерство державного сектора для розподілу ризиків і прискорення залучення приватного сектора. Йдеться про створення законодавчого середовища, яке забезпечить гарантії захисту прав інвесторів, прозорі правила гри, податкові стимули, державну підтримку та страхування ризиків, пов'язаних із воєнними обставинами. Така система повинна включати механізми партнерства між державою, міжнародними організаціями та приватним сектором, що дозволить реалізовувати масштабні проєкти з відновлення інфраструктури, розвитку промислових зон, індустріальних парків і модернізації енергетичного сектору.

У процесі відбудови України інноваційні стратегії мають не лише важливе значення для декомпресії, але й необхідні механізми для становлення спроможних громад. Центральним напрямом є інтеграція «зелених» трендів і технологій розумного міста, які архіважливі для модернізаційних трансформацій в Україні. Цей далекоглядний підхід узгоджується із Цілями сталого розвитку України до 2030 року [7], гарантуючи, що програми відновлення сприятимуть сталій міській мобільності, енергоефективності та екологічності. У центрі уваги має бути підвищення якості життя та покращення соціальних умов, які є вагомими компонентами напрямів реконструкції. Реконструкція покликана забезпечити відповідність України європейським стандартам, сприяти її інтеграції в ширші економічні та політичні рамки. Завданнями урядової політики у цьому контексті також є створення середовища, яке заохочує державні та приватні інвестиції в наукові дослідження та розробки (НДДКР).

Особливе значення в процесі післявоєнного відновлення регіонів України набуває функціонування Міжвідомчої координаційної платформи донорів [8], яка відіграє роль системного інструменту координації міжнародної технічної та фінансової допомоги. Одним із науково виважених підходів, що покладено в основу роботи цієї платформи, є інтеграція принципів сталого розвитку, що включають зміцнення демократичних інституцій, утвердження верховенства права, а також впровадження ефективної антикорупційної політики. У співпраці з українськими органами державної влади, платформа забезпечує науково обґрунтоване визначення, пріоритезацію та поетапне впровадження стратегічних потреб у процесі відновлення. Серед ключових пріоритетів для інвестування у відновлення регіонів, визначених партнерами та українською стороною, є відновлення енергетичної інфраструктури, модернізація транспортної системи, реконструкція житлово-комунального господарства, розвиток соціальної інфраструктури, підтримка промислового сектору, реалізація міжгалузевих пріоритетів, зокрема розмінування та відновлення телекомунікаційної мережі.

Таким чином, сучасна архітектура післявоєнного відновлення України спирається на цілісне поєднання фінансових, інституційних та стратегічних компонентів, що забезпечує науково обґрунтований підхід до трансформації української економіки у бік сталого розвитку та європейської інтеграції. Державне регулювання, за таких умов, має вирішальне значення, оскільки може виправити ринковий дисбаланс і сформувати ринки для стимулювання технологічного розвитку та інновацій. Запровадження стратегічних фінансових стимулів, таких як компенсація відсоткової ставки за кредитами та підтримка розвитку інфраструктури, відображає проактивний урядовий підхід, спрямований на відновлення постраждалих від війни регіонів [9].

В умовах післявоєнного відновлення України комплексна, системно інтегрована нормативно-правова база має стати інструментом залучення фінансових ресурсів, та ключовим чинником формування динамічної, інклюзивної та конкурентоспроможної економіки, здатної адаптуватися до нових викликів. Стимулювання місцевого економічного розвитку має корелюватись з принципами децентралізації, рівних можливостей та екологічної відповідальності у контексті виконання глобальних зобов'язань щодо кліматичної нейтральності та зеленого переходу. Ці аспекти потребують подальшого глибокого емпіричного та теоретичного опрацювання, зокрема, через міждисциплінарні дослідження, порівняльний аналіз зарубіжного досвіду (наприклад, Балкан, Ізраїлю, країн Південно-Східної Азії), а також розроблення індикаторів ефективності відновлення з позицій інклюзії та вирівнювання соціально-економічного розвитку регіонів України.

Список використаних джерел

1. Передумови повоєнної відбудови української промисловості. Ukraine Invest. URL : https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/21-10-22/

2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-р#Text

3. Про затвердження Положення про Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури. Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 23.01.2024 р. № 65. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0198-24#Text

4. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням (DREAM). URL : https://dream.gov.ua/ua

5. Про індустріальні парки. Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text

6. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2023 р. № 176-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-р#Text

7. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

8. Міжвідомча координаційна платформа донорів інтенсифікує зусилля, допомагаючи Україні впоратися з пріоритетними потребами відновлення в 2023 році. Європейська комісія. URL : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_23_2102

9. Cátia Rosário, Celeste Varum, Anabela Botelho (2024). The Role of Public Incentives in Promoting Innovation: An Analysis of Recurrently Supported Companies. Economies, 12 (6), 148. URL : https://www.mdpi.com/2227-7099/12/6/148

УДК 351.778:355.02(477)(100)

Тамара ІВАНОВА,
професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Аліна КУЗЬМИЧ,
асистентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tamara IVANOVA,
professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-2753-1587
Alina KUZMYCH,
assistant professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-0848-5682

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ КРИМУ: ВИКЛИКИ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД, НАСЛІДКИ

Анексія Криму у 2014 році Російською Федерацією стала безпрецедентним викликом для системи європейської безпеки та цілісності України. Реінтеграція півострова після його деокупації не обмежується лише військовими або дипломатичними зусиллями. Йдеться про глибоку трансформацію всього регіону – від інфраструктури до свідомості населення. Такий процес є складним та довготривалим, що потребує системного підходу й врахування найкращих міжнародних практик. Завданням цієї статті є окреслити найефективніші стратегії реінтеграції Криму, спираючись як на вітчизняні напрацювання, так і на зовнішній досвід.

Стратегія деокупації та реінтеграції Криму, затверджена Кабінетом Міністрів України у 2021 році [1], стала ключовим документом, який визначає напрями дій державної політики у цій сфері. Згідно з нею, процес реінтеграції має поєднувати відновлення верховенства права, соціальну адаптацію населення, розвиток економіки та культурну інтеграцію. Реалізація цієї стратегії передбачає активну участь державних установ, громадських організацій, міжнародних партнерів та місцевих громад.

EFFECTIVE STRATEGIES FOR REINTEGRATION AND RECONSTRUCTION OF CRIMEA: CHALLENGES, INTERNATIONAL EXPERIENCE, CONSEQUENCES

The study examines key aspects of de-occupation, reintegration, and territorial restoration in the context of Crimea. The focus is on a multi-level approach to reintegration, encompassing political, social, economic, environmental, and human rights strategies. The authors conduct a comparative analysis of the international experience of countries that have faced similar challenges after conflicts or annexations, in particular Georgia, Serbia, Cyprus, and Iraq. Based on this analysis, a number of recommendations are formulated that can be adapted to Ukrainian realities. Attention is also paid to potential difficulties in the reintegration process, namely, political tension, social polarization, and limited resources. A comprehensive approach to overcoming these challenges is proposed.

Keywords: reintegration of Crimea, post-conflict recovery, international experience, public administration, social stability.

Першочерговими завданнями визначено відновлення базових послуг – водо- та енергопостачання, транспортної інфраструктури, доступу до медицини та освіти. Водночас важливою залишається культурна політика, що сприятиме відновленню української ідентичності серед кримчан.

Досвід інших держав може слугувати практичним дороговказом для України. Зокрема, Грузія після війни у 2008 році застосовувала стратегії, що поєднували гуманітарні програми та дипломатичні ініціативи. Особлива увага приділялася підтримці внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що дозволило частково пом'якшити соціальну напругу [5].

Сербія, яка втратила контроль над Косовим, впровадила численні програми соціальної інтеграції та підтримки сербського населення, що залишилося у регіоні [4]. Їхня мета – зберегти етнічну ідентичність та підтримати економічне виживання громад.

Кіпр, розділений на дві частини після вторгнення Туреччини, також пройшов крізь серйозні трансформації [3]. Південна частина острова отримала значну допомогу від Європейського Союзу, що дозволило не лише відновити інфраструктуру, а й зміцнити демократичні інститути.

Ірак після років конфліктів акцентував на відновленні безпеки, прав людини та залученні громад до процесу відбудови [6]. Ключовим елементом стала співпраця з міжнародними місіями.

Відновлення Криму стикається з низкою серйозних викликів. Політична напруга в регіоні, обмеженість фінансових ресурсів, правова невизначеність та недовіра з боку частини місцевого населення можуть суттєво ускладнити реалізацію реформ. Важливо також передбачити ризики нових соціальних конфліктів, які можуть виникати через відмінності в ідентичності, досвіді життя та очікуваннях різних груп.

Ефективна реінтеграція має базуватися на комплексному підході. Насамперед необхідно розвивати інституційний потенціал держави для реалізації політики на деокупованій території [2]. Це включає підготовку кадрів, децентралізацію, оновлення адміністративної інфраструктури.

Ключову роль також відіграє підтримка прав людини: впровадження моніторингу, розслідування злочинів, програми справедливого правосуддя. Соціальні ініціативи повинні забезпечити повернення ВПО, підтримку ветеранів, доступ до соціальних послуг. Не менш важливою є культурна реінтеграція – повернення української мови, історичної пам'яті та символіки.

З економічного погляду, необхідні державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, створення економічних стимулів для мешканців Криму. І, безумовно, особливу увагу слід приділити відновленню екологічного балансу, порушеного внаслідок мілітаризації півострова.

Отже, реінтеграція Криму – не лише адміністративне чи територіальне завдання. Це насамперед питання відновлення соціальної єдності, довіри та справедливості. На цьому шляху Україні слід покладатися як на власний досвід, так і на досягнення інших країн, адаптуючи найкращі практики до національного контексту. Комплексний підхід, що охоплює державне управління, громадську участь і міжнародну підтримку, є запорукою успішної реінтеграції Криму.

Список використаних джерел

1. Стратегія деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя. Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-strategiyu-deokupaciyi-ta-reintegraciyi-timchasovo-okupovanoyi-teritoriyi-avtonomnoyi-respubliki-krim-ta-m-sevastopolya-na-period-do-2025-roku

2. Amnesty International – Human Rights in Ukraine. URL: https://www.amnesty.org/en/location/europe-and-central-asia/ukraine/report-ukraine/

3. European Commission – Country Strategy Paper for Cyprus (2007-2013). URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_06_421

4. International Crisis Group – Kosovo and Serbia after the ICJ Opinion (Europe Report №206, 2010). URL: https://www.crisisgroup.org/europe-central-asia/balkans/kosovo/206-kosovo-and-serbia-after-icj-opinion

5. Ministry for Internally Displaced Persons from the Occupied Territories, Labour, Health and Social Affairs of Georgia. URL: https://www.moh.gov.ge

6. United Nations Development Programme (UNDP) – Iraq Crisis Response and Resilience Programme. URL: https://www.undp.org/iraq/projects/iraq-crisis-response-and-resilience-programme-icrsp

УДК 352

Вікторія КОЛТУН,
доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Ганна ЗАМАЗЄЄВА,
кандидат економічних наук, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, голова Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України

Viktoriia KOLTUN,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Regional Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-8432-873X
Hanna ZAMAZEYEVA,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Head of the State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine

РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

THE LEVEL OF EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF THE PUBLIC SERVICES SYSTEM IN THE FIELD OF DECARBONIZATION OF UKRAINE

Ukraine is facing unprecedented challenges in climate change, requiring immediate and comprehensive decarbonization measures. As part of international commitments, Ukraine aims to reduce greenhouse gas emissions and transition to a climate-neutral economy by 2060. Achieving this goal necessitates the creation of an effective public service system in decarbonization. The research focuses on evaluating government mechanisms in climate policy through institutional, financial, and digital approaches. Key factors include institutional coordination, financial efficiency, monitoring systems, regional policies, and public support. The study outlines necessary reforms to ensure Ukraine's success in fulfilling its international obligations.

Keywords: *decarbonization, climate policy, governance, public service.*

Сучасний світ стикається з безпрецедентними викликами у сфері зміни клімату, що потребує негайних та комплексних заходів з декарбонізації економіки. Відповідно до міжнародних зобов'язань, Україна взяла курс на скорочення викидів парникових газів та перехід до кліматично нейтральної економіки до 2060 року [4]. Однак для досягнення цих цілей необхідне створення ефективної системи надання публічних послуг у сфері декарбонізації.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю оцінки рівня ефективності державних механізмів у реалізації кліматичної політики, а також пошуку шляхів її удосконалення через інституційні, фінансові та цифрові механізми.

Оцінка ефективності державної політики у сфері декарбонізації здійснюється за кількома ключовими параметрами: інституційна ефективність (рівень координації між державними органами, законодавче забезпечення, наявність відповідальних агентств), фінансова ефективність (обсяг бюджетного фінансування, залучення приватного капіталу, ефективність використання міжнародних грантів), цифровізація та моніторинг (наявність інформаційних систем, рівень автоматизації обліку викидів та екологічного контролю), регіональна політика (інтеграція заходів з декарбонізації у стратегії місцевого розвитку), громадська підтримка (рівень екологічної свідомості громадян, їх участь у програмах екологічного переходу).

Застосування даних критеріїв дозволяє визначити слабкі місця у реалізації кліматичної політики та розробити ефективні механізми її удосконалення.

Україна має розгалужену систему державного управління у сфері екологічної політики. Основними суб'єктами є: Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (формує політику у сфері екології) [1], Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження (відповідає за енергоефективність) [2], Державна екологічна інспекція (здійснює контроль за виконанням екологічного законодавства) [6].

Однак існує значний рівень дублювання функцій між органами влади, що призводить до зниження ефективності реалізації кліматичних заходів.

Фінансування державної політики у сфері декарбонізації здійснюється за рахунок: державного бюджету, міжнародної допомоги (ЄС, Світового банку), «зелених» інвестицій приватного сектору. В Україні впроваджено систему «зелених» облігацій, проте їх частка у структурі фінансування кліматичних заходів залишається низькою через відсутність стимулюючих механізмів [3].

Одним із ключових викликів є відсутність єдиної цифрової платформи для моніторингу викидів парникових газів. Це ускладнює оцінку реального рівня забруднення та ефективність заходів з декарбонізації [7]. Застосування технологій штучного інтелекту, супутникового моніторингу та блокчейн-рішень дозволило б забезпечити прозорий контроль за екологічними даними та запобігти маніпуляціям із статистикою.

Попри те, що більшість ініціатив з декарбонізації реалізуються на національному рівні, регіони мають ключову роль у зниженні викидів парникових газів. Проте на сьогодні спостерігається недостатній рівень автономії органів місцевого самоврядування у впровадженні екологічних програм через обмежені фінансові ресурси [5].

Таблиця 1. Основні напрями удосконалення системи декарбонізації

Напрям удосконалення	Очікуваний ефект
Створення єдиного координаційного центру	Усунення дублювання функцій, підвищення ефективності управління
Запуск цифрової платформи моніторингу викидів	Прозорість екологічної інформації, автоматизований контроль
Залучення приватних інвестицій через «зелені» облігації	Збільшення фінансування екологічних заходів
Розширення повноважень органів місцевого самоврядування	Підвищення ефективності регіональної кліматичної політики
Розвиток екологічної освіти та просвітницьких кампаній	Збільшення рівня підтримки населенням кліматичних ініціатив

Примітка. Джерело: авторська розробка.

Для досягнення кліматичних цілей необхідно здійснити комплексне реформування системи управління процесами декарбонізації. Основними пріоритетами мають стати:

– інституційне посилення за рахунок створення єдиного координаційного центру;
– цифровізація процесів моніторингу та обліку викидів;
– фінансова підтримка кліматичних ініціатив через розвиток державно-приватного партнерства;
– підвищення ролі органів місцевого самоврядування у реалізації екологічної політики.

Лише комплексний підхід дозволить Україні виконати міжнародні зобов'язання та стати конкурентоспроможною у глобальному екологічному порядку денному.

Список використаних джерел

1. Державна політика у сфері декарбонізації: оцінка ефективності та перспективи розвитку. Аналітичний звіт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/ (дата звернення: 14.03.2025).

2. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Офіційний сайт. URL: https://saee.gov.ua/ (дата звернення: 14.03.2025).

3. Звіт «Low-Carbon Development for Ukraine». Світовий банк. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/ (дата звернення: 14.03.2025).

4. Паризька угода. Офіційний текст документа. URL: https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement (дата звернення: 14.03.2025).

5. Про основи моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20 (дата звернення: 14.03.2025).

6. Український центр екологічних ініціатив. Моніторинг екологічної політики України. URL: https://ecoaction.org.ua/monitoring (дата звернення: 14.03.2025).

7. IPCC. Звіт про глобальне потепління на 1,5°C. URL: https://www.ipcc.ch/sr15/ (дата звернення: 14.03.2025).

УДК 001.89

Ігор НАЗАРЕНКО,
аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ihor NAZARENKO,
postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Світлана ДЯЧЕНКО,*** *доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

У сучасних умовах війни та повоєнної трансформації економіки України особливого значення набуває інноваційне підприємництво як драйвер сталого розвитку, імпортозаміщення, відновлення інфраструктури та формування нової економіки. Водночас ефективність інноваційної активності значною мірою залежить від наявності продуманої, гнучкої та адаптивної системи державного регулювання, здатної враховувати специфіку кризових ситуацій і потреби бізнесу в доступі до ресурсів, інфраструктури й ринків.

На основі аналізу нормативно-правових актів, державних стратегій та світового досвіду запропоновано умовно поділити методи регулювання на прямі (адміністративні), непрямі (економічні), інституційні та інформаційно-комунікаційні [3]. До прямих методів відносяться державні програми, цільове фінансування, субсидії, державні закупівлі інноваційної продукції. Непрямі методи охоплюють податкові стимули, інвестиційні пільги, грантову підтримку, венчурне фінансування. Інституційні методи включають розвиток кластерів, технопарків, бізнес-інкубаторів, агентств регіонального розвитку. Інформаційно-комунікаційні інструменти зосереджені на створенні відкритих даних, цифрових платформ, консультаційних сервісів та просуванні інноваційної культури [3].

У сучасних умовах викликів, зумовлених війною та необхідністю повоєнної відбудови, держава стикається з необхідністю формування ефективного механізму регулювання інноваційного підприємництва. Саме інноваційна діяльність набуває все більшого значення як інструмент структурної перебудови економіки, підвищення її

CLASSIFICATION OF METHODS OF STATE REGULATION OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

The transformation of the Ukrainian economy under the influence of war and the challenges of post-war recovery emphasizes the importance of innovative entrepreneurship as a driver of economic resilience and modernization. This paper focuses on the classification of state regulation methods aimed at supporting and stimulating innovative business activities during crisis conditions. Based on systematization and analysis, the methods are categorized into administrative (direct), economic (indirect), institutional, and information-communicative tools. Each category reflects the multidimensional nature of public governance in a time of instability and reconstruction. Particular attention is paid to the adaptability of these mechanisms to crisis realities, their role in fostering innovation ecosystems, and their effectiveness in integrating national and international resources. The study also addresses the need for coordination among public institutions to ensure strategic alignment and efficient resource allocation. The proposed classification contributes to a deeper understanding of state intervention in innovation-driven economic renewal.

Keywords: state regulation, innovative entrepreneurship, war recovery, public governance, classification of methods, innovation policy, economic development.

стійкості та технологічної незалежності. Класифікація та осмислення механізмів державного регулювання розвитку інноваційного підприємництва потребують комплексного і міждисциплінарного підходу. Особливу увагу привертає поняття «механізму реалізації публічного управління», яке, на відміну від класичного «механізму державного регулювання», дає змогу охопити ширший спектр управлінських дій – відстратегічногопланування докоординації міжсекторамитасуб'єктамиінноваційноїекосистеми. Урамках такого підходу держава постає як єдиний координуючий центр, а розвиток інноваційного підприємництва – як об'єкт цілісної політики з елементами системної підтримки, інституційного супроводу та адаптивного регулювання [2].

У науковому дискурсі нині відсутня єдина термінологічна позиція щодо трактування категорій «механізм державного управління», «механізм публічного адміністрування» чи «механізм реалізації публічної політики». Проте всі вони мають спільну основу – функціональний механізм впливу, що реалізується у відповідному середовищі [7] . У нашому випадку – це середовище інноваційного підприємництва, яке має динамічну будову, різнорівневу суб'єктність і потребує чіткої взаємодії між секторами.

Запропоновано акцентувати увагу саме на категорії «механізм реалізації публічного управління розвитком інноваційного підприємництва», як такій, що дозволяє повніше охопити не лише управлінську логіку впливу, але й внутрішньоорганізаційні процеси, які відбуваються в межах кожного інституційного компонента. Урахування складності об'єкта управління – інноваційного підприємництва – вимагає застосування саме узагальнюючого, багаторівневого підходу, що дає змогу ефективно впливати на динаміку розвитку та забезпечувати її відповідність державним пріоритетам [6].

Державне регулювання розвитку інноваційного підприємництва є явищем значно багатогранним ніж це відображають в класичних наукових працях та доктринальних підходах, доцільно провести більш розгалужену класифікацію методів такого регулювання, що дасть змогу подальшому більш диференційовано підійти і до проблематики визначення сукупності механізмів, а головне інструментів державного регулювання інноваційної діяльності [5].

Враховуючи те, що Україна все активніше стає учасником глобальних науково-виробничих процесів та має високий рівень розвитку саме інноваційного підприємництва, що характеризується появою нових продуктів в декількох галузях народного господарства виникає потреба для формування і належного рівня державного регулювання означених процесів.

У контексті війни та майбутньої повоєнної відбудови державна політика має зосереджуватись на активізації інноваційного підприємництва як ключового чинника економічного оновлення, технологічного прориву та підвищення національної стійкості. Запропонований поділ методів на адміністративні, економічні, інституційні та інформаційно-комунікаційні дозволяє систематизувати наявні управлінські практики та окреслити напрями їх вдосконалення. Особливої уваги вимагає формування гнучких механізмів, здатних адаптуватися до кризових умов, забезпечувати швидке реагування на потреби бізнесу, сприяти залученню міжнародних ресурсів та інтеграції інновацій у ключові сектори економіки.

Таким чином, саме через ефективну реалізацію методів державного регулювання можливо сформувати сприятливе інституційне середовище для інноваційного підприємництва, підвищити конкурентоспроможність національної економіки та закласти основи для сталого відновлення України в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Про інноваційну діяльність. Закон України від 05.12.2012 р. № 40-1. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15

2. Дяченко С. А. Місцеві фінанси України в умовах децентралізації державного управління: стан, тенденції та механізми розвитку : монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 396 с.

3. Радчук Т.М. Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. Вип. 19. С. 124-128

4. Трохимець О.І., Гальцова О.Л., Гнатенко І.А. (2021). Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони, 5 (122). 38-44

5. Фрідман О. А. Підприємництво в структурі національної інноваційної системи: дис. к.е.н.; спеціальність – 08.00.01. –Харків, 2021. 219

6. Чекіна В.Д., Ліщук О.В. (2023). Економічна сутність і види сучасних індустріальних парків. Економіка промисловості. (2: 102). 47-61

УДК 94:[341.223.2+342.713:327.5](477.75)

Вікторія ОВЧАРУК,
студентка 1-го року навчання, ОР Магістр, ОП «Постконфліктне врядування», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Viktoriia OVCHARUK,
1st-year Master's student, Educational Program «Post-Conflict Governance», Specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0009-5778-0283

Науковий керівник: ***Аліна КУЗЬМИЧ,*** *доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАТУСУ АВТОНОМІЇ КРИМУ: ШЛЯХИ ТА ВИКЛИКИ

TRANSFORMATION OF THE AUTONOMY STATUS OF CRIMEA: PATHWAYS AND CHALLENGES

The future autonomy status of Crimea must be addressed prior to de-occupation, as it is closely linked to restoring constitutional order, ensuring effective governance, and fulfilling Ukraine's international obligations. The 1996 Constitution of Ukraine defines Crimea as an integral part of a unitary state. The 2014 occupation, condemned by the international community, suspended the operation of Crimean autonomous institutions. In this context, the transformation of autonomy is essential. This paper examines possible models: maintaining the current autonomy; strengthening cultural autonomy for the Crimean Tatar people; or reintegrating Crimea as a regular administrative region. Each option poses legal, institutional, and societal challenges. The most balanced approach appears to be constitutional modernization of existing autonomy, including clear delineation of powers, guaranteed representation for indigenous peoples, and alignment with national governance systems. Ensuring inclusivity, accountability, and legal stability will be key to building a functional post-conflict autonomy integrated into the Ukrainian state.

Keywords: Crimea, autonomy, reintegration, post-conflict governance.

Необхідність визначення майбутнього статусу Автономної Республіки Крим виникає ще до моменту деокупації, оскільки це питання безпосередньо впливає на підготовку до відновлення конституційного ладу, забезпечення ефективного врядування та дотримання міжнародно-правових зобов'язань України. Автономний статус Криму був закріплений у Конституції України 1996 року (статті 134–139), яка визначила його як складову унітарної держави [1]. Після окупації 2014 року, яка була міжнародно засуджена як порушення норм міжнародного права, діяльність органів автономії фактично припинена. Відповідно до Закону України № 1207-VII, територія АРК є тимчасово окупованою, але юрисдикція України на ній зберігається [2].

Окупаційна влада здійснює системну політику русифікації, переслідує проукраїнських громадян, утискає кримськотатарський народ. Згідно з доповіддю Управління Верховного комісара ООН з прав людини, у Криму зафіксовано численні випадки порушень прав людини, зокрема незаконні затримання, тиск на журналістів, обмеження свободи слова і переслідування корінного населення [5]. У цих умовах формування оновленої моделі автономії набуває стратегічного значення.

У світі існують різні форми автономій, однак більшість з них поєднують обмежене делегування повноважень з чітким збереженням державного суверенітету. Приклади таких моделей: Аландські острови у складі Фінляндії, Південний Тіроль в Італії, Гренландія у складі Данії. Україна може враховувати ці підходи, адаптуючи їх у національне законодавство водночас не суперечачи принципу унітарності. Кожен із можливих варіантів майбутнього статусу Криму має свої особливості, а також ризики, які потрібно враховувати.

По-перше, у разі збереження чинної моделі автономії, передбаченої Конституцією України, існує небезпека, що вона залишиться формальною. Органи влади АРК можуть бути відновлені,

але без реальної здатності ефективно працювати в умовах після деокупації. Така модель потребує оновлення – зокрема в частині повноважень, координації з центральною владою, прозорості процедур формування органів та кадрової політики. Крім того, за умови недостатньої підзвітності та контролю, зберігається ризик, що регіональні органи можуть знову стати вразливими до зовнішнього впливу. У довгостроковій перспективі це може створити умови для повторного посилення проросійських настроїв або навіть спроб відновлення окупаційного сценарію.

По-друге, модель посиленої культурної автономії для кримськотатарського народу, яка узгоджується з сучасними міжнародними підходами до захисту прав корінних народів [3], також супроводжується низкою викликів. Передусім ідеться про необхідність забезпечення реальної, а не декларативної участі представницьких органів кримських татар – зокрема Меджлісу та Курултаю – у процесах прийняття рішень на рівні автономії. Важливо, щоб це представництво було інституційно закріпленим і мало вплив на формування політики. Окремої уваги потребує створення ефективних механізмів державної підтримки в освітній, мовній і культурній сферах. Разом з тим, впровадження такої моделі має супроводжуватися продуманою комунікацією з іншими етнічними й соціальними групами Криму, щоб уникнути потенційного напруження та забезпечити сприйняття автономії як спільного простору для всіх громад.

По-третє, варіант скасування автономного статусу та перетворення Криму на звичайну область може виглядати привабливо з точки зору уніфікації адміністративної системи. Проте такий підхід практично ігнорує етнокультурну специфіку півострова й може бути розцінений як звуження прав корінного народу. Це може спричинити внутрішню напругу та ускладнити процес реінтеграції. Крім того, такий сценарій може викликати критику з боку міжнародних партнерів, які очікують дотримання Україною принципів правового плюралізму.

Враховуючи поточні безпекові, соціальні та політико-правові виклики, найбільш збалансованим варіантом трансформації статусу Криму видається оновлення чинної моделі автономії у межах Конституції України.

Оновлена модель має враховувати особливу роль кримськотатарського народу як корінного та забезпечити його представництво у структурах автономії – зокрема, через включення органів самоврядування, таких як Меджліс і Курултай, до процесів прийняття рішень. Водночас важливо гарантувати рівне ставлення до інших етнічних спільнот Криму, забезпечуючи баланс між культурною ідентичністю та загальнодержавною інтеграцією.

У межах правового регулювання України доцільним є оновлення функціоналу органів автономії – з чітким розмежуванням повноважень, механізмами погодження рішень з центральними органами влади у чутливих сферах (освіта, фінанси) та запровадженням єдиних стандартів адміністративного управління. Це дозволить зміцнити підзвітність автономії, уникнути ізоляціонізму та забезпечити її ефективне функціонування у системі національного врядування.

Водночас реалізація оновленої моделі супроводжуватиметься низкою викликів. По-перше, необхідно запобігти повторному виникненню деструктивних політичних впливів, що в минулому сприяли анексії. Це свою чергу потребує прозорої кадрової політики, інституційної взаємодії з центром та стабільної присутності українських державних органів. По-друге, важливо забезпечити не лише формальне, а й реальне представництво корінного народу у врядуванні автономії. Це має супроводжуватись державними програмами підтримки мови, освіти, культури та медіа. По-третє, питання перехідного правосуддя та інституційної реформи вимагатимуть індивідуального підходу до відповідальності за дії під час окупації, відновлення довіри до правової системи та гарантування безпеки.

Окрему увагу слід приділити когнітивній та інформаційній реінтеграції населення Криму, яке протягом тривалого часу перебувало в умовах пропагандистського впливу. Відповідно, необхідна комплексна державна політика в галузі освіти, гуманітарної комунікації та публічного діалогу, орієнтована на спільні цінності та державну єдність.

У підсумку, оновлена автономія має бути правостійкою, функціонально ефективною та інклюзивною. Вона повинна забезпечувати культурні й політичні права, сприяти національній інтеграції, а також бути чітко вбудованою у правову і адміністративну систему України.

Список використаних джерел

Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р.

Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15 квіт. 2014 р. № 1207-VII

Про корінні народи України: Закон України від 1 лип. 2021 р. № 1616-IX

Генеральна Асамблея ООН. Резолюція 68/262 «Територіальна цілісність України» від 27.03. 2014 р. URL: https://digitallibrary.un.org/record/767883?ln=en

Десять років окупації Російською Федерацією: ситуація з правами людини в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, Україна. URL: https://www.ohchr.org/en/documents/country-reports/ten-years-occupation-russian-federation-human-rights-autonomous-republic

УДК 352/354

Антон РОГОВИЙ,
студент 2-го року навчання, ОНП «Місцеве самоврядування», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anton ROHOVYI,
2nd year student, educational and scientific program «Local Self-Government», specialty 281 «Public Management and Administration» of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0008-2503-9709

Науковий керівник: ***Юрій ДЕХТЯРЕНКО,*** *кандидат економічних наук, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Успішна інформаційна діяльність органів місцевого самоврядування є нині необхідною умовою існування і розвитку держави. Необхідність інформаційної діяльності в публічному управлінні визначається кількома обставинами. По-перше, публічне управління як діяльність з переробки інформації характеризується зростаючими обсягами різнопланової інформації, яка непридатна для безпосереднього її використання, а потребує спеціальної переробки у світлі прийнятої парадигми управління. По-друге, сучасне публічне управління стає все більш динамічним і ситуативним, що призводить до зростаючої потреби в знанні, у відомостях, які дозволили б ухвалити правильне рішення щодо виходу з даної ситуації.

Для налагодження дієвої, ефективної взаємодії громадськості та органів місцевого самоврядування необхідно:

– забезпечити поінформованість громадськості щодо питань місцевого розвитку;

– організувати дієвий та результативний зворотний зв'язок з громадськістю;

– залучати громадськість до процесу обговорення та прийняття рішень щодо місцевого розвитку та реалізації місцевих програм та проектів.

Для виконання таких умов доцільно використовувати такі комунікативні канали:

1) безпосереднє спілкування – прямі контакти громадянами та їх об'єднань з посадовими особами органу місцевого самоврядування;

2) спілкування за допомогою засобів зв'язку;

3) опосередковане спілкування через соціальні мережі, засоби масової інформації тощо.

IMPROVING INFORMATION PROVISION AND PUBLIC INVOLVEMENT IN LOCAL DEVELOPMENT

This text addresses the enhancement of information provision to effectively engage the public in local development. Emphasized that transparency and accessibility of information are key to improving interaction between the community and local authorities. To achieve this, diverse communication channels should be utilized, including direct interaction, communication tools, and social media. Important steps include posting detailed information about local deputies and their activities on the official website, creating a page for the local mayor, developing regulations for annual deputy reports, systematically updating the website, and establishing a page for citizen inquiries. It is also suggested to activate press services, optimize e-governance implementation, and use modern communication tools like messengers' channels and chatbots, especially during wartime. The importance of ensuring feedback, supporting volunteer communities, and establishing support centers for internally displaced persons is highlighted. Overall, the text underscores the need to develop and implement comprehensive information strategies to activate public participation in addressing local issues, considering current challenges and opportunities.

Keywords: Public Involvement, Local Governance, Digital Communication

Інформація, що розміщується органами публічної влади на офіційних сайтах, її структура та оформлення визначаються вимогами постанови КМУ від 04.01.2002р. № 3 «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» [1] та Порядком інформаційного наповнення та технічного забезпечення Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади.

Основні етапи покращення інформаційного механізму взаємодії громадськості та органів місцевого самоврядування полягають у наступних кроках:

– розмістити на сайті місцевої ради інформацію про кожного місцевого депутата, інформацію про склад та завдання діяльності депутатських комісій;

– створити сторінку на офіційному сайті громади, яка стосується місцевого голови, його заступників з інформацією про повноваження, відповідальність, місце, дні та години прийому тощо;

– розробити Положення щодо проведення щорічних звітів місцевих депутатів перед виборцями;

– розробити програму навчання та підвищення кваліфікації місцевих депутатів, яка б враховувала як потреби депутатів, так і політичні, законодавчі, економічні тощо трансформації в країні;

– забезпечити систематичне оновлення сайту місцевої ради;

– створити сторінку реєстрації та ведення статистики звернень громадян;

– зобов'язати керівників структурних підрозділів місцевої ради періодично оприлюднювати інформацію про діяльність своїх підрозділів;

– забезпечити доступ громадськості до звітів про виконання місцевих програм і проектів на сайті громади;

– систематизувати інформацію про діючі дорадчо-консультативні органи (громадські ради) та розмістити положення про ці органи на офіційному сайті громади.

Основними завданнями у діяльності прес-служб мають стати:

Всебічне володіння інформацією по проблемам діяльності всіх структурних підрозділів органу влади, а не лише його керівника;

Оперативне інформування про діяльність органу влади, надання коментарів щодо подій;

Відповіді на питання представників преси (звернення, інформаційні запити і т. ін.);

Допомога журналістам в отриманні інформації від структурних підрозділів органу влади;

Організація та проведення комунікативних заходів (брифінги, прес-конференції, інформаційні зустрічі, «круглі столи» і т. ін.);

Проведення постійного моніторингу ЗМІ, урахування оцінки громадськістю тих чи інших дій влади;

Надання рекомендацій чиновникам щодо корегування їх діяльності в тій чи іншій сфері, приведення існуючої діяльності до потреб суспільства [2].

Для оптимізації процесу впровадження е-урядування на місцевому рівні потрібно розробити відповідні програми щодо інформатизації громади. Такі програми стануть основою для вирішення проблем демократизації управлінського процесу в громаді через засоби інформатизації.

Враховуючи реалії війни, в яких зараз перебуває українське суспільство, для підтримки комунікації з громадянами під час воєнного стану органам місцевого самоврядування доцільно використовувати наявні засоби інформування населення та нові оперативні засоби комунікації. Варто використовувати Інтернет-платформи, які популярні серед жителів громади, це телеграм-канали, чат-боти, вайбер-чати, соціальні мережі тощо. Для забезпечення інформаційної безпеки необхідно верифіковувати профілі посадових осіб органів місцевого самоврядування та сторінки місцевої ради. Спеціальна позначка, яка при цьому ставиться підіймає довіру у користувачів та підтверджує офіційність каналу зв'язку [3]. В процесі комунікації через соціальні мережі важливо передбачити можливість зворотного зв'язку. У разі припинення функціонування засобу зв'язку в громаді слід одразу поінформувати користувачів про ситуацію та її причини.

У тих територіальних громадах, які приймають велику кількість внутрішньо-переміщених осіб, важливо створити центри підтримки внутрішньо-переміщених осіб, які б, серед іншого, надавали інформацію, що необхідна внутрішньо-переміщеним особам для адаптації до них умов і обставин проживання на новому місці. Зокрема, це ведення реєстру ВПО, постійна комунікація з ВПО, створення сторінки на сайті органу місцевого самоврядування для ВПО тощо [3].

На сьогодні залишається актуальним запровадження інноваційних стратегій розвитку територіальних громад. Відтак, важливим завданням є допомога громадам у збільшенні та

максимальному використанні управлінського ресурсу, сприянні інтелектуальному партнерстві у сфері місцевого розвитку.

Таким чином, в Україні на місцевому рівні важливою умовою активізації участі громадськості у вирішенні питань місцевого розвитку, зокрема і до розробки та реалізації місцевих програм і проектів, є інформаційне забезпечення взаємодії громадськості та органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : Постанова Кабінету міністрів України від 04.01.2002 № 3. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF

2. Стан інформування і залучення жителів громад в умовах воєнного стану. URL: https://decentralization.gov.ua/news/16040

3. Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні. URL: https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85

УДК 323.1:81’272:351.85](477):061.1ЄС

Олександра ТАРАСЕНКО,
аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandra TARASENKO,
postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0007-1198-9175

*Науковий керівник: **Анатолій РАЧИНСЬКИЙ,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

КУЛЬТУРНО-МОВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Процес європейської інтеграції України охоплює широкий спектр суспільних змін, серед яких особливу роль відіграє культурно-мовна трансформація. Вона передбачає адаптацію мовної політики відповідно до європейських стандартів, забезпечення збереження національної ідентичності та формування відкритого мультикультурного простору. Одним із основних напрямів цього процесу є гармонізація мовного законодавства України з принципами Європейського Союзу, що ґрунтуються на підтримці мовного різноманіття, захисті прав національних меншин та утвердженні державної мови як консолідуючого чинника суспільного розвитку [1]. Розвиток культурно-мовного середовища є не лише внутрішнім завданням державної політики, а й важливим чинником міжнародного співробітництва. Його складовими виступають розширення міжкультурного діалогу, популяризація українських традицій, мистецтва, мови та літератури як всередині країни, так і за її межами. У цьому контексті особливого значення набуває культурна дипломатія, яка сприяє зміцненню партнерських відносин із країнами ЄС, активізує міжкультурний обмін та інтеграцію України в загальноєвропейський культурний простір. Ефективність культурної дипломатії забезпечується низкою стратегічних інструментів, серед яких:

– проведення міжнародних виставок, фестивалів, конференцій, які сприяють обміну культурними цінностями та зміцненню міжнародних зв’язків;

– співпрацю з іноземними культурними центрами (British Council, Goethe-Institut, Institut Français тощо), що сприяє поширенню української культури за кордоном та залученню України до глобального культурного простору;

CULTURAL AND LINGUISTIC TRANSFORMATION OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The issue of the cultural and linguistic transformation of Ukraine in the context of European integration is examined. The primary aspects of language policy adaptation, national identity preservation, and the creation of a multicultural space are analyzed. The need to align legislation with EU principles is highlighted, emphasizing support for linguistic diversity and the protection of minority rights. Considerable emphasis is placed on cultural diplomacy as a means to strengthen partnerships with the EU, along with legislative changes aimed at enhancing the status of the Ukrainian language. The directions for the State Targeted National and Cultural Programme to Ensure the Comprehensive Development and Functioning of the Ukrainian as the State Language in All Spheres of Public Life for the Period up to 2030 are outlined. Key objectives include implementing measures to combat linguistic violence, restoring the use of the Ukrainian language in de-occupied territories, promoting Ukrainian-language media products, and conducting information campaigns to encourage the use of the Ukrainian language in Ukraine and abroad etc. The importance of a balanced approach that combines establishing the state language, supporting linguistic diversity, and implementing effective state policy in the context of European integration is highlighted.

Keywords: European integration, cultural and linguistic transformation, language policy, national identity, multicultural space, cultural diplomacy.

– участь у міжнародних програмах культурного обміну та грантових ініціативах, які забезпечують підтримку українських митців і культурних проєктів;

– цифровізацію культурного простору, що передбачає створення віртуальних музеїв, архівів та онлайн-платформ для популяризації української культури в міжнародному середовищі.

– Мовна політика держави визначає її стратегічний напрям розвитку у сфері мовного регулювання, спрямованого на забезпечення гармонійного співіснування різних мовних груп. У європейському співтоваристві розрізняють три основні підходи до реалізації мовної політики:

– ліберально-плюралістичний, який базується на підтримці мовного різноманіття та наданні рівних можливостей для всіх мов, незалежно від їхнього статусу;

– етноцентричний, що передбачає домінування державної мови як основного інструменту національної консолідації;

– балансуючий, який поєднує підтримку державної мови із захистом прав національних меншин [2].

Глобалізаційні процеси відкривають нові можливості для розвитку мовного середовища, водночас створюючи виклики для збереження та зміцнення національної мовної ідентичності. Зокрема, посилення ролі англійської мови як глобальної мови науки, технологій та бізнесу стимулює інтеграцію України в міжнародний освітній і дослідницький простір. Разом з тим, домінування англомовного контенту в цифровому просторі, а також алгоритмічна пріоритезація глобальних мовних трендів на платформах соціальних мереж та онлайн-медіа сприяють формуванню нових мовних моделей, які можуть послаблювати роль національних мов. Відтак, важливим завданням є підтримка якісного україномовного цифрового контенту, розширення присутності української мови в медійному та технологічному середовищі, що закріплено в державній мовній політиці.

Міграційні процеси, як внутрішні, так і зовнішні, також відіграють ключову роль у трансформації мовного середовища. З одного боку, вони сприяють розвитку мультикультурності та формуванню толерантного суспільства. З іншого боку, масова міграція українців за кордон дещо послаблює мовну єдність, особливо серед нових поколінь української діаспори. Це вимагає активної державної підтримки українських культурно-освітніх ініціатив за кордоном, програм збереження української ідентичності для трудових мігрантів та їхніх дітей, а також інтеграції повернених громадян в україномовне середовище.

Для України важливим є пошук оптимального балансу між збереженням української мови як основи державотворення та підтримкою мовного різноманіття відповідно до європейських стандартів.

Мовна політика України в останні десятиліття зазнала значних змін, спрямованих на зміцнення статусу української мови як державної та водночас врахування європейських принципів мовного різноманіття. Основними нормативно-правовими актами, які регулюють мовне питання в Україні, є: Конституція України (ст. 10), яка визначає українську мову державною та гарантує право національних меншин на використання їхніх рідних мов; Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (2019 р.), який закріплює обов'язковість використання української мови в публічному просторі, освіті, медіа, сфері послуг тощо; Закон України «Про національні меншини (спільноти) України» (2022 р.), що визначає права мовних меншин та їхню інтеграцію в суспільство.

Важливим кроком до узгодження мовної політики з європейськими стандартами стало ухвалення у березні 2024 року Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року [3]. Програма передбачає, зокрема, реалізацію заходів щодо подолання наслідків лінгвоциду державної мови та відновлення її функціонування на деокупованих територіях; створення мережі курсів української мови; популяризацію україномовного медіапродукту; поширення україномовної дитячої літератури та навчальних матеріалів; інформаційні кампанії для промоції української мови в Україні та за кордоном тощо.

Таким чином, в умовах євроінтеграції України культурно-мовна трансформація виступає головним фактором успішної інтеграції. Цей процес передбачає не лише адаптацію мовного законодавства до європейських стандартів, але й формування цілісного культурного простору, де державна мова та мови національних меншин гармонійно співіснують. Важливо не лише забезпечити правові гарантії, але й створити умови для розвитку та популяризації української культури та мови на міжнародній арені. Культурна дипломатія, підтримка україномовного контенту та міжкультурний

діалог є невід'ємними складовими цієї трансформації, що сприяють консолідації суспільства та інтеграції України в європейський культурний простір.

Список використаних джерел

1. Стасевська О. А., Маланчук І. І. Культурна дипломатія: симбіоз культурного та правового потенціалу. *Право та інновації*. 2021. № 1, С. 89-95. URL : https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/19189/1/89-95.pdf.

2. Multilingualism: The language of the European Union. 2019. URL : https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642207/EPRS_BRI(2019)642207_EN.pdf.

3. Про затвердження Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 243-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2024-%D1%80#Text.

УДК 336.22:339.9 (477)

Яна ФЕНЮК,
здобувач ступеня доктора філософії Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Iana FENIUK,
PhD student, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-2219-9378

Науковий керівник: ***Світлана ДЯЧЕНКО,*** *доктор наук з державного управління, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОПОДАТКУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ: МІЖ ПРАВОВОЮ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ОРІЄНТИРАМИ

TAXATION OF VIRTUAL ASSETS IN UKRAINE: BETWEEN LEGAL UNCERTAINTY AND OBJECTIVES OF EUROPEAN INTEGRATION

The development of the digital economy has led to an increase in the volume of transactions with virtual assets, which necessitates their state regulation, in particular in the area of taxation. Currently, Ukraine lacks a clear mechanism for taxation of transactions with virtual assets. This creates legal uncertainty for taxpayers, facilitates the shadowing of transactions and impedes the implementation of transparent control mechanisms. On the other hand, Ukraine has obligations to implement and adapt to European approaches and legislation, in particular the provisions of the MiCA regulation. Thus, without amendments to the Tax Code of Ukraine, the virtual asset market will fully function outside the legal framework and fiscal control. Therefore, the settlement of the tax issue is a vital prerequisite for the formation of a transparent digital finance market in Ukraine.

Розвиток та активне поширення обігу віртуальних активів (ВА), удосконалення та зростаюча ефективність функціонування інфраструктури ринку криптоактивів створює нові виклики для державного регулювання у сфері цифрового сегменту фінансового ринку, або як часто зазначається в статистичних даних – фінтех-сектор. Державне регулювання, зокрема, питання оподаткування стає актуальним, як з точки зору наповнення бюджету, так і з позиції фіскальної справедливості та прозорості економічних процесів.

Правовий аспект регулювання ринку віртуальних активів формує достатньо невизначеностей, в основі яких ключовою є проблема режиму оподаткування ВА. Віртуальні активи формально визнані Законом України «Про віртуальні активи», стаття 16 чітко визначає, які державні органи здійснюють регулювання ринку віртуальних активів [1]. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку та Національний банк України відповідальні за упорядкування, контроль, нагляд, регулювання правил функціонування постачальників послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів, а також заходів щодо запобігання і протидії зловживанням і порушенням на ринку віртуальних активів. Найважливішим аспектом питання є те, що Закон не набрав чинності станом на квітень 2025 року, через відсутність комплексних зміни до Податкового кодексу України щодо оподаткування операцій з віртуальними активами, як наслідок, ринок ВА функціонує в межах правової невизначеності та нормативної неврегульованості. Як наслідок, це знижує ефективність фіскальної політики та створює прогалини в контролі над тіньовим ринком.

Відсутність чіткого механізму оподаткування операцій з ВА, створює регулятивну невизначеність для платників податків, сприяє тінізації операцій та перешкоджає впровадженню прозорих механізмів контролю. Водночас, європейські підходи, зокрема положення регламенту MiCA (Markets in Crypto-Assets), демонструють чітку орієнтацію на правову визначеність та податкову гармонізацію [6]. Регламент встановлює єдині правила для ринку ВА в Європейському просторі із фокусом на прозорість, ліцензування, захист інвесторів і AML.

Для адаптації законодавства України до регламенту MiCA, необхідно зробити комплексні зміни в нормативно-правовій, податковій та фінансовій сферах. Податкова рамка відіграє ключову роль та потребує, окрім внесення змін до Податкового кодексу України, важливо та необхідно:

– запровадити особливий податковий режим для операцій з віртуальними активами;

– визначити правила оподаткування доходів фізичних і юридичних осіб;

– забезпечити відповідність принципам CARF. Принципи CARF (Crypto-Asset Reporting Framework) – це новий міжнародний стандарт звітності щодо криптоактивів, розроблений Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) у 2022 році. Він створений для автоматичного обміну податковою інформацією про транзакції з віртуальними активами між країнами, по критеріях обєктів звітності та ідентифікації користувачів в уніфікованому цифровому форматі. Подібно до того, як працює CRS (Common Reporting Standard) для банківських рахунків та FATCA для звітності про рахунки громадян США.

Варто зазначити, що для України це означає: приєднання до міжнародного обміну криптоданими; забезпечення прозорості для інвесторів та уникнення статусу «криптоофшору».

Підтвердженням актуальності порушеного питання є статистичні дані, навіть враховуючи їх обмеженість через відсутність повноцінного правового регулювання та механізмів звітності. Оцінка обсягу ринку варіюються залежно від методології та джерел, наприклад, за даними Chainalysis [7] у 2024 році Україна посіла 6-те місце серед 151 країни за індексом глобального прийняття криптовалют, що свідчить про високий рівень використання криптоактивів серед населення. Обсяг транзакцій з віртуальними активами в Україні оцінюється в десятки мільярдів доларів США на рік, хоча точні цифри можуть варіюватися.

Таким чином, враховуючи усі фактори щодо обсягів ринку ВА, доходів користувачів та потенційних податкових надходжень, очевидно, що податкове регулювання віртуальних активів залишається ключовим елементом повноцінного правового поля функціонування та запуску ринку ВА.

Податкові ризики, що існують та поглиблюють тінізацію та фіскальну неефективність, такі як:

– брак чітких положень щодо класифікації криптовалюти: актив, товар, платіжний засіб;

– відсутність методики визначення бази оподаткування та податкових зобов'язань для фізичних і юридичних осіб;

– невизначений статус учасників ринку;

– відсутність механізмів контролю, звітності та адміністрування;

– відсутність обов'язкової ідентифікації користувачів криптосервісів – виклик для податкової системи.

Враховуючи вище висвітлене, треба визначити, що з метою уникнення прогалин та наближення українського законодавства до європейських стандартів необхідно, по-перше: внести зміни до Податкового кодексу, чітко визначивши ВА як об'єкт оподаткування; по-друге, встановити пільгові або стандартні ставки оподаткування для фізичних осіб та бізнесу, по-третє, створити електронну інфраструктуру для декларування операцій з ВА та узгодити податкову політику з вимогами ЄС щодо фінансового моніторингу та протидії відмиванню коштів.

Підсумовуючи, важливо наголосити, що інтеграція з європейськими стандартами це не лише юридичне зобов'язання, а й економічна доцільність. Без врегулювання податкового питання легалізація ВА в Україні залишається декларативною, регулювання оподаткування віртуальних активів є необхідною умовою для формування прозорого ринку цифрових фінансів в Україні. Імплементація європейського досвіду та міжнародна гармонізація з вимогами регламенту MiCA дозволить Україні не лише адаптувати податкове законодавство до нових економічних реалій, але й забезпечити фінансову безпеку та довіру інвесторів.

Список використаних джерел

1. Про віртуальні активи: Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2074-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text (дата звернення: 11.04.2025)

2. Bank for International Settlements. Annual Economic Report 2024: Promoting global monetary and financial stability. – Basel: BIS, 2024. – URL: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e.pdf (дата звернення: 11.04.2025)

3. Дамірчієв М. І. Особливості правового регулювання віртуальних активів в Україні та в країнах ЄС. // Львівський економічний юридичний журнал. – 2024. – № 11. – С. 66–78.

4. Грудницький, В. М. (2023). Правове регулювання обігу віртуальних (цифрових) активів в Україні. *Київський часопис права*, (2), 43-49. https://doi.org/10.32782/klj/2023.2.6

5. Lazea, G.-I., Balea-Stanciu, M.-R., Bunget, O.-C., Sumănaru, A.-D., & Coraș, A.-M. G. (2025). Cryptocurrency Taxation: A Bibliometric Analysis and Emerging Trends. *International Journal of Financial Studies*, *13*(1), 37. https://doi.org/10.3390/ijfs13010037

6. REGULATION (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937. – Official Journal of the European Union, L 150, 9.6.2023, p. 40–129. – URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj – Дата звернення: 17.04.2025.

7. Chainalysis. 2024 Global Crypto Adoption Index [Електронний ресурс]. – 2024. – URL: https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/ (дата звернення: 10.04.2025)

УДК 332.14

Владислава ЮЗЕФОВИЧ,
доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vladyslava IYZEFOVYCH,
Associate Professor of Regional Policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-1450-9601

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У РЕАЛІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний розвиток сфери планування територій обумовлений напрямами збереження та відтворення територій, відновлення інфраструктури та житлового фонду. В сучасних реаліях громади мають значні загрози та виклики щодо пошкодження містобудівних об'єктів. В реаліях публічного управління та адміністрування є необхідність оперативно опікуватися своїми територіями на основі принципу повсюдності, з урахуванням особливостей формування та розвитку територій.

Планування територій визначається як діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб [1]. Напрями діяльності фахівців публічного управління в сфері планування розвитку територій безпосередньо спрямовані на прийняття конкретних містобудівних рішень щодо територіального розвитку.

В умовах існування та розвитку конфліктних та постконфліктних територій важливим є визначення координації дій та заходів управлінських структур на всіх рівнях врядування. Взаємоузгодження державних, громадських та приватних інтересів під час планування територій в умовах сьогодення є одним з перспективних факторів діяльності в сфері розвитку просторів громад. В умовах повоєнного територіального розвитку відносини держави, громади та приватної сфери, базуючись на принципах трипартизму, мають бути узгоджені. Такі тенденції потребують значного корегування та оперативного реагування від органів публічного управління.

Зміни в нормативно-законодавчих актах нашої країни стосуються всіх громад, в тому числі і в сфері територіального розвитку. Планування розвитку територій змінює свої спрямування в бік відновлення та відбудови постраждалих територій, спрямовується на багатофункціональність відтворення містобудівної діяльності. Є громади, які продовжують свою діяльність щодо сфери планування територій в звичайному форматі, але наявний стан змін в оточуючому середовищі переформатує просторовий розвиток.

Актуальним напрямом суспільних відносин є проведення громадських слухань під час розробки та реалізації містобудівної документації. Чинним законодавством встановлено обов'язковість громадського обговорення містобудівного обґрунтування розміщення об'єктів містобудування та напрямів розвитку просторів громад.

Серед основних проблем можна визначити практику ігнорування громадськості, відсутність дієвих механізмів впливу громадськості, залучення громадськості лише на стадіях завершення підготовки проектів, відсутність відповідальності посадових осіб суб'єктів публічної влади за недотримання процедур участі, відсутність чітких процедур і механізмів реалізації громадського контролю, неефективність діяльності консультативно-дорадчих органів через непрозорість поряду

TAXATION OF VIRTUAL ASSETS IN UKRAINE: BETWEEN LEGAL UNCERTAINTY AND OBJECTIVES OF EUROPEAN INTEGRATION

The development of the digital economy has led to an increase in the volume of transactions with virtual assets, which necessitates their state regulation, in particular in the area of taxation. Currently, Ukraine lacks a clear mechanism for taxation of transactions with virtual assets. This creates legal uncertainty for taxpayers, facilitates the shadowing of transactions and impedes the implementation of transparent control mechanisms. On the other hand, Ukraine has obligations to implement and adapt to European approaches and legislation, in particular the provisions of the MiCA regulation. Thus, without amendments to the Tax Code of Ukraine, the virtual asset market will fully function outside the legal framework and fiscal control. Therefore, the settlement of the tax issue is a vital prerequisite for the formation of a transparent digital finance market in Ukraine.

їх формування [2]. Проведення громадських обговорень до виділення земельної ділянки є фактором відтворення демократичних ініціатив. Зацікавлені представники територіальної громади повинні бути проінформовані фахівцями публічного управління про заплановане будівництво до ухвалення основного рішення, що надає можливість забезпечити врахування всіх думок та інтересів. Згідно Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності»[1] введено погоджувальну комісію, яку громадським обговоренням має бути створено для коригування відповідної містобудівної документації. Квота громади у ній має бути не меншою ніж 50% та не більшою ніж 70% загального складу. Даний напрям потребує подальшого аналізу та практичних наробок від органів публічного управління в реаліях сьогодення.

Особливий характер розвитку територій впливають на концепції планувального змісту. В сучасних умовах територіального розвитку органи публічного управління та адміністрування сприяють ефективній діяльності в сфери містобудування. На території України, де не ведуться активні бойові дії, відновлено та функціонує надання послуг з архітектурно-будівельного напряму. Продовжено діяльність щодо проведення експертизи об'єктів, завантаження проектної документації, видаються містобудівні умови та обмеження, отримуються права на виконання підготовчих та будівельних робіт, приймаються об'єкти в експлуатацію. В реаліях сьогодення важливо зберегти системний, комплексний та багатофункціональний формат сфери розвитку територій. Публічне управління та адміністрування в галузі планування розвитку територій забезпечує розвиток, відновленння та відбудову просторів територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 року № 3038-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text (дата звернення: 8.04.2025).

2. Концепція публічного управління у сфері містобудівної діяльності: Збірник аналітичних матеріалів. URL: https://cutt.ly/XhrwaJH. (дата звернення: 10.04.2025)

СЕКЦІЯ 6
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УРЯДУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

УДК 327.5:355.45

Аліна ГАЛІМОВА,
студентка 5-го року навчання, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», ОП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС», кафедра євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Alina HALIMOVA,
5th year student, specialty 281 «Public Management and Administration», educational program «Public Management and Administration: Integration into the EU», Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0000-4545-3570

Науковий керівник: ***Світлана КУСТОВА,*** *кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ ЄС У КОНТЕКСТІ НОВИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

12 березня 2025 року Європейський парламент ухвалив резолюцію, в якій закликав ЄС не лише до підтримки України, але й забезпечення власної безпеки. У резолюції йдеться про зіткнення Європи з найсерйознішою військовою загрозою своїй територіальній цілісності з часів закінчення холодної війни.

У статті для Geopolitical Monitor Сімоне К'юза та Лоренцо Федріго зазначали, що продовження російської експансії повномасштабним вторгненням в Україну лише підкреслило необхідність реорганізації європейської оборони як майбутньої складової гарантованої стабільності на європейському континенті [2].

Згідно з даними Європейського оборонного агентства (EDA), витрати на оборону зросли зі €147 млрд у 2014 році до €214 млрд у 2021 році. У період з 2021 по 2024 рік бюджет зріс більш ніж на 30%, досягнувши €326 млрд у 2024 році. Очікується, що до 2027 року витрати зростуть більш ніж на €100 млрд.

Дані зміни вказують на бажання ЄС переглянути свою обороноздатність не лише в контексті війни в Україні, але й змінення курсу

THE QUESTION OF FORMING EU ARMED FORCES IN THE CONTEXT OF NEW SECURITY CHALLENGES

Europe is currently facing the most serious military threat to its territorial integrity since the end of the Cold War. The events described below are leading the European community to reflect on its own role on the global stage and further steps for its strengthening. The question of transferring sovereignty to a supranational level in the defense sphere, the challenge posed by Hungary's position, the lack of a unified pan-European foreign policy, as well as the neutrality of Austria, Malta, and Ireland, and the issue of the occupied territory of Cyprus by a NATO member, pose obstacles for the EU on its path to military integration and the possibility of creating a European Defense Union. Nevertheless, despite the existing problems, the demand of European citizens for resolving the security issue remains significant.

Keywords: Defense fragmentation, Russian expansion, Ukraine, Unified EU Armed Forces.

зовнішньої політики Сполучених Штатів Америки. Саме ці події підводять європейську спільноту до розмірковувань щодо власної ролі на глобальній арені та подальших кроків її зміцнення.

Здебільшого ЄС інвестував в безпекові ініціативи, які залишаються фрагментарними та позбавлені довгострокового стратегічного бачення. Це вкотре підкреслило проблему відсутності інтегрованої та автономної оборони. Яскравою демонстрацією цього, вважають Сімоне К'юза та Лоренцо Федріго, є труднощі військової підтримки України: недостатнє виробництво обладнання та боєприпасів, низька стандартизація обладнання та матеріально-технічні труднощі, пов'язані з різноманітністю озброєнь, які надають країни-члени. Така ситуація є наслідком того, що виділений бюджет розподіляється між державами-учасницями і використовується їхніми урядами самостійно, без узгодженого військового бачення [2].

Питання передачі суверенітету на наднаціональний рівень у сфері оборони, виклик у вигляді позиції Угорщини, відсутність єдиної загальноєвропейської зовнішної політики, а також нейтралітет Австрії, Мальти та Ірландії, питання окупованої території Кіпру країною НАТО, виступають перепонами для ЄС на шляху до військової інтеграції та можливості створення Європейського Оборонного Союзу.

Утім, не зважаючи на наявні проблеми, запит громадян європейських країн на вирішення безпекового питання залишається значним. Як зазначається на сайті Європейського парламенту, згідно з опитуванням Євробарометра, опублікованим у березні 2025 року, дві третини громадян ЄС (66%) хочуть, щоб ЄС відігравав більшу роль у захисті їх від глобальних криз і ризиків для безпеки. Безпека та оборона були визначені як сфера, на якій ЄС має зосередитися найбільше, оскільки вони є головним пріоритетом для 36% респондентів у всьому ЄС [4].

У березні 2025 року Європейська комісія представила план ReArm Europe/Readiness 2030 та « Білу книгу» щодо посилення європейської оборони. Комісія пропонує дозволити країнам ЄС виділяти до 1,5% свого річного ВВП на оборону без застосування санкцій за надмірний бюджетний дефіцит. Крім того, ЄС запропонує позики на суму до 150 мільярдів євро, щоб країни ЄС могли спільно закуповувати військову продукцію. Схема також має бути відкритою для України та інших країн, таких як Норвегія, Швейцарія, Ісландія, Ліхтенштейн, а також країн-кандидатів на вступ до ЄС.

Одним з напрямків « Білої книги» є підвищення готовності Європи до найгірших сценаріїв шляхом покращення військової мобільності, накопичення запасів і зміцнення зовнішніх кордонів, зокрема сухопутного кордону з росією та Білоруссю.

Як можна побачити, європейські дискусії та плани майже повністю зосереджені на фінансуванні, а не на спробах вирішити питання фрагментованості оборонного ландшафту ЄС, який містить в собі 27 національних армій. Європа, як зазначає у статті Паула Солер для EuroNews, включно з Великою Британією, наразі має 1,47 мільйона військовослужбовців регулярної армії [1].

Найбільші збройні сили має Франція з 202 тис. осіб військовослужбовців, за нею йдуть Німеччина – 179 тис., Польща – 164 тис., Італія 161 тис., Велика Британія 141 тис., Греція 132 тис. та Іспанія 122 тис., згідно із щорічником Military Balance 2025, складеним IISS [1].

Раніше цього року Верховна представниця Євросоюзу з питань безпеки і зовнішньої політики Кая Каллас зазначила, що фрагментація в Європі збільшує витрати, перешкоджає сумісності та спричиняє проблеми з логістикою. Зараз на континенті є 172 різні типи основних систем озброєння, літаків, транспортних засобів і бойових кораблів, у порівнянні з лише 32 типами в США.

Карстен Меєр та Ар'єн Кляйн зазначають три дилеми при створенні європейської армії:

– взаємодоповнюючі чи інтегровані національні збройні сили під центральним командуванням;
– міжурядове чи наднаціональне управління;
– обов'язковість чи добровільність [3].

Усі ці дилеми потребують відповідей та шляхів розв'язання. Отже, як можна побачити, питання формування єдиних збройних сил Європейського Союзу наразі не викликає жвавих відкритих дискусій. Скоріше, воно продовжує перебувати у тіні нагальніших проблем. Утім, незалежно від цього, європейська спільнота усе відкритіше говорить про оборонне питання як екзистенційне для ЄС в теперішніх геополітичних умовах.

Список використаних джерел

1. Raising a unified European army: myth or reality? *Euronews*. URL: https://www.euronews.com/my-europe/2025/04/18/raising-a-unified-european-army-myth-or-reality.

2. K'iuza, S., & Fedriho, L. Redefining European Defense: The Evolution of EU Security Policy in the Trump Era. *Geopolitical Monitor*. https://www.geopoliticalmonitor.com/redefining-european-defense-the-evolution-of-eu-security-policy-in-the-trump-era/.

3. A European Army and Three Difficult Choices. Verfassungsblog. URL: https://verfassungsblog.de/a-european-army-and-difficult-choices/.

4. Опитування: Європейці очікують від ЄС захисту від криз та безпекових загроз. Kyiv Post. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/49551.

УДК 351.82

Олег ГЛАДЧУК,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України

Oleg GLADCHUK,
Postgraduate Student, Department of Public Management and Administration, National Forestry University of Ukraine
https://orcid.org/0009-0005-9783-1243

Науковий керівник: ***Володимир ЗАГОРСЬКИЙ,*** *доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України*

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ АСПЕКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

THE CONCEPT OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF PUBLIC GOVERNANCE ASPECTS AND THE PRINCIPLES OF ITS FORMATION

Sustainable Regional Development in the context of digitalization is a strategic direction of public governance that ensures balanced economic, social, and environmental growth. The relevance of this issue stems from globalization challenges and the need for innovative governance models. These principles contribute to the formation of an effective management system focused on community needs, the use of digital solutions, transparency, and accountability of authorities. Public administration tools such as digital platforms, SMART solutions help optimize governance processes. Implementing a comprehensive approach will promote sustainable territorial development, resource conservation, and improved quality of life under a modernized system of regional governance.

Keywords: Sustainable regional development, public governance, digitalization, innovation, decentralization, multilevel governance.

Сталий розвиток регіонів (СРР) є ключовою складовою сучасного публічного управління, що базується на гармонійному поєднанні економічних, соціальних, екологічних та інституційних складових. В умовах глобалізації, кліматичних змін та соціально-економічних викликів постає необхідність розробки ефективних механізмів публічного управління, які сприятимуть довготривалому розвитку регіонів. Концепція сталого розвитку передбачає баланс між використанням природних ресурсів, економічним зростанням та соціальною справедливістю, що є основою для забезпечення добробуту нинішнього та майбутніх поколінь [5]. Розвиток концепції сталого розвитку в контексті аспектів публічного управління продовжує бути динамічним і всеохоплюючим, охоплюючи нові сфери діяльності та виклики, які з'являються у процесі глобалізації. Необхідно акцентувати увагу та ініціативи публічного управління, які важливі для розуміння сучасних трендів сталого розвитку [1-3], зокрема – трансформація до «зеленої» економіки, інклюзивний сталий розвиток, цифровізація та технологічні інновації, важливість громадської участі та обізнаності суспільства (рис. 1). Базові принципи формування публічного управління сталим розвитком регіонів – це фундаментальні положення, на яких будується система управління регіональним розвитком у контексті забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного зростання. Вони визначають основні напрями діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та міжнародних партнерів у сфері регіонального розвитку [4, с. 193].

Принцип збалансованого розвитку передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів, забезпечуючи довгострокову стабільність та добробут суспільства. Успішна реалізація цього принципу можлива завдяки розвитку циркулярної економіки, переходу на відновлювані джерела енергії, соціально відповідального бізнесу та

ефективного управління природними ресурсами. **Принцип децентралізації** означає передання значної частини управлінських повноважень від центральної влади до регіональних та місцевих органів самоврядування з метою підвищення ефективності управлінських процесів та врахування територіальних особливостей розвитку.

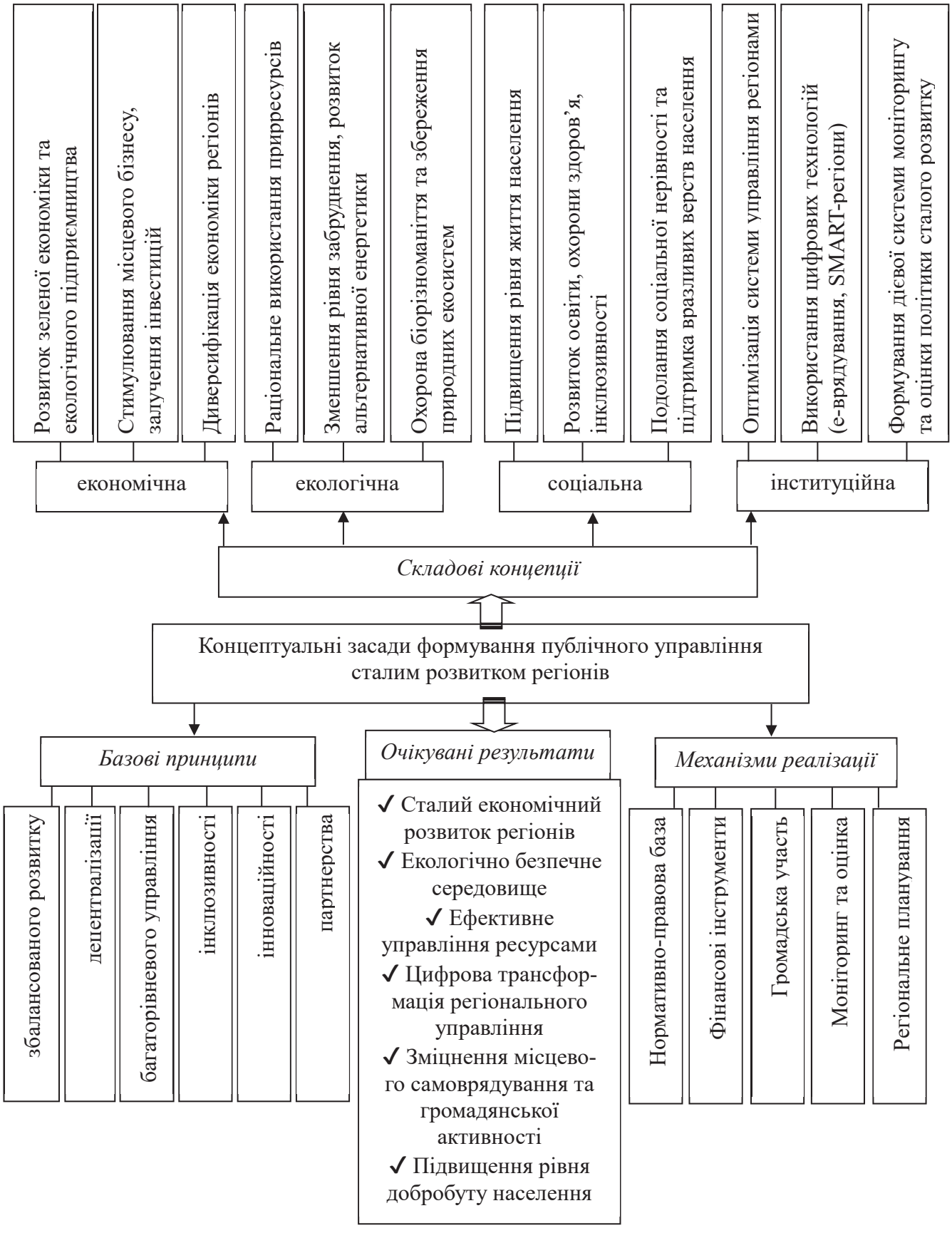

Рис. 1. Схематичне зображення концепції СРР в контексті аспектів публічного управління

Принцип багаторівневого управління передбачає узгоджену координацію політики та дій між національним, регіональним і місцевим рівнями управління для досягнення сталого розвитку. **Принцип інклюзивності** передбачає залучення всіх зацікавлених сторін – громадян, бізнесу, наукової спільноти та громадських організацій – до процесу прийняття рішень у сфері публічного управління сталим розвитком. **Принцип інноваційності** передбачає впровадження сучасних технологій та SMART-рішень у процеси регіонального управління для підвищення його ефективності, прозорості та адаптивності. Використання цифрових платформ, систем електронного врядування, автоматизованих баз даних і аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати управлінські процеси, мінімізувати бюрократичні процедури та покращити доступ громадян до адміністративних послуг. **Принцип партнерства** передбачає ефективну взаємодію між державними органами, приватним сектором, громадськими організаціями та міжнародними інституціями задля досягнення цілей СРР.

Отже, формування ефективного публічного управління сталим розвитком регіонів потребує комплексного підходу, що включає нормативно-правове регулювання, фінансові механізми, громадську участь, регіональне планування та систему моніторингу. Впровадження цих інструментів дозволить забезпечити сталий економічний розвиток, підвищити якість життя населення, зберегти природні ресурси та створити інноваційне, ефективне врядування на місцевому рівні з дотриманням зазначених принципів.

Список використаних джерел

1. Боднар К. В. Механізм державного управліннясталим розвитком регіонів. Державне будівництво. № 2 (34)/2023. С. 150-161. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12.

2. Коваленко С. В. Розвиток територій на засадах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 5, 2022. С. 41-47. https://reicst.com.ua/pmtl/article/download/2022-5-02-04/2022-5-02-04/475.

3. Нечаєва І., Шиловець І. Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 6, 2024. С. 137-145. https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/download/194/192/297.

4. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. Науковий вісник: Державне управління.2022. No 1(11). С. 186-206.

5. Рагімов Ф. Сталий розвиток регіонів в умовах повоєнного відновлення в контексті формування наукової парадигми публічного управління. Публічне управління та місцеве самоврядування, 1. 2023. С. 46-52. https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-7.

УДК 351.305

Ольга ГЛОВАЦЬКА,
студентка 1-го року навчання, ОС «Магістр», ОП «Публічне управління та адміністрування» для державних службовців за замовленням НАДС, заочної форми навчання Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olha HLOVATSKA,
1st year student of Master's degree programme « Public Management and Administration» for civil servants by order of the National Agency of Ukraine for Civil Service, part-time student of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Лілія ГОНЮКОВА,*** *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ

EUROPEAN STANDARDS OF GENDER EQUALITY AND THEIR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Gender equality is one of the key principles of democratic development of modern states, including the European Union. As Ukraine moves towards European integration, it has committed itself to implementing the relevant standards in its legislation and social practice. Despite the existence of a legal framework based on international obligations and recommendations of the Council of Europe, the process of ensuring equal rights and opportunities for women and men faces a number of challenges. The main obstacles are related to gender stereotypes, limited participation of women in political and economic life, as well as cases of discrimination and violence. The Council of Europe's Gender Equality Strategy for 2024-2029 is aimed at systematically addressing these issues and bringing Ukraine closer to European standards. However, the success of its implementation largely depends not only on legislative initiatives, but also on changing public perceptions of the role of women and men in all spheres oflife.

Keywords: gender, gender policy, European integration, European standards.

Після ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, [2] Україна адаптує європейські цінності та принципи у всі сфери життя.

Ґендерна політика в Україні почала формуватися після Пекінської конференції 1995 року з розробки та впровадження відповідних законодавчих актів. У їх основу були покладені норми міжнародного права, втілені в таких актах як Загальна декларація прав людини, 1948 р.; Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, 1950 р.; Міжнародний пакт про громадянські та політичні права, 1966 р.; Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права, 1966 р.; Декларація про ліквідацію дискримінації у відношенні жінок, 1967 р.; Конвенція про ліквідацію усіх форм дискримінації по відношенню до жінок 1979 р.; Пекінська декларація 1995 року та інші [1, с.21].

У квітні 2024 року Комітет міністрів Ради Європи, членом якої є і Україна, ухвалив нову Стратегію ґендерної рівності Ради Європи та держав її членів, у напрямку досягнення підвищення рівня ґендерної рівності на 2024-2029 роки. [4]. Загальна мета нової стратегії – досягнення ефективної реалізації ґендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок і чоловіків у державах-членах Ради Європи шляхом підтримки впровадження наявних стандартів та зміцнення досягнутих напрацювань Ради Європи у сфері ґендерної рівності, під керівництвом Комісії з ґендерної рівності. Протягом 2024–2029 рр. у центрі уваги будуть шість стратегічних напрямів: – запобігання та боротьба з ґендерними стереотипами та сексизмом; – запобігання та боротьба з насильством щодо жінок і дівчат і домашнім насильством; – забезпечення рівного доступу до правосуддя для жінок і дівчат; – досягнення збалансованої участі жінок і чоловіків у політичному,

громадському, соціальному та економічному житті; – забезпечення розширення прав і можливостей жінок та ґендерної рівності у зв'язку з глобальними та геополітичними викликами; – реалізація стратегії досягнення ґендерної рівності і включення міжсекторального підходу в усі політики та заходи [4].

Принцип ґендерної рівності жінок в Україні законодавчо закріплений у Конституції України – статтями 3, 21, 23 та 24, яка безпосередньо присвячена подоланню дискримінації стосовно жінок в Україні та закріплює рівність чоловіків та жінок в усіх сферах життя [3, с.28]. Важливе значення в контексті впровадження ґендерної рівності та забезпечення рівних прав та можливостей для чоловіків і жінок має прийнятий Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», 2005 р.; Закон України «Про засади запобігання та протидію домашньому насильству», 2017 р.; Закон України «Про ратифікацію Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами», 2022 р.; «Державна Стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року», затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 року № 752-р та інші.

Попри те, що Україна сформувала національну нормативно-правову базу, що регулює питання ґендерної рівності та розширення повноважень жінок, а також імплементувала міжнародну, країна досі стикається з викликами, які виявляються в множинній дискримінації жінок, їх ґендерно зумовленому насильстві, обмеженій участі в ухваленні рішень в економічній, політичній та соціальній сферах тощо. Поширена дискримінація жінок багато в чому зумовлена патріархальними стереотипами та уявленнями, а також слабким верховенством права, низькою спроможністю до впровадження інституційних механізмів щодо забезпечення ґендерної рівності.[3, с.27].

Зважаючи на позитив розширення нормативної бази українського законодавства у сфері впровадження ґендерної рівності та наближення її до стандартів Європейського Союзу, не варто применшувати негативне значення стереотипного мислення у нашому суспільстві, яке продовжує залишатися та є серйозною перешкодою до реалізації принципів рівності та недискримінації. Потрібно продовжувати просвітницьку роботу і, зокрема, у державній службі для подолання стереотипного мислення і адаптації стандартів ЄС до українського законодавства і державної служби.

Список використаних джерел

1. Гонюкова Л. В. Законодавче забезпечення гендерної політики в Україні [Електронний ресурс] / Л. В. Гонюкова, В. В. Сичова // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – 2014. – Вип. 1. – С. 20-23. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyptp_2014_1_7

2. Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншої сторони». https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text ;

3. Костюк Н., Антонюк О., Гендерна рівність [Електронний ресурс] / Н.Костюк, О. Антонюк // Аспекти публічного управління. – 2020. – Том 8, № 3 – С. 26-37. – Режим доступу: https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/57/des%D1%8C ;

4. Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2024 – 2029 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rm.coe.int/cm-2024-17-finale-ukr/1680af3517 ;

УДК 336.1

Роман ГОЛОВІН,
кандидат наук з державного управління, асистент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Roman GOLOVIN,
PhD in Public Administration, Assistant Professor of the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-3217-8984

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ: ВИКЛИКИ СПІЛЬНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС

EUROPEAN INTEGRATION: CHALLENGES OF THE EU COMMON AGRICULTURAL POLICY

The concentration of land in Ukraine could pose a threat to Ukraine's national security and a threat to the economic security of the European Union. Disorganisation and the high costs of making business operations public are the reasons for the shadow management of land by small owners. Producers who have concentrated large areas of land will resist integration processes. Ukraine lacks state management of the crop production sector. All this creates serious challenges for Ukraine's European integration. In order for Ukraine's agricultural policy to be in line with the EU's Common Agricultural Policy, it is necessary to stop the destructive processes of the 'land market', deconcentrate land relations, introduce state management of the crop turnover, and bring tax legislation in line with the norms that would prevent the shadow turnover of crop products.

Keywords: agrarian policy, european integration, land relations.

Одним з ключових викликів інтеграції України до Європейського Союзу є адаптація аграрної політики України до Спільної аграрної політики ЄС [13], яка є комплексним механізмом регулювання аграрного виробництва в країнах-членах ЄС.

Спільна аграрна політика ЄС має на меті забезпечення стабільного постачання безпечної їжі, підтримку доходів сільгоспвиробників, захист довкілля та розвиток сільських територій. Спільна аграрна політика ЄС фінансується та реалізується через два напрями: перший – це прямі виплати агровиробникам та ринкові заходи, другий – розвиток сільських територій, інвестиції у сталий розвиток та інновації. Фінансування Спільної аграрної політики ЄС становить понад 30% бюджету ЄС [14], що робить аграрний напрям найбільш витратним, а від того й найбільш вагомим.

Інтеграція України в частині аграрної політики – це не лише відкриття ринку ЄС для виробленої в Україні аграрної продукції, а й приведення інституціональних засад аграрної політики в Україні до норм Спільної аграрної політики ЄС, при цьому, як правило, визначають наступні інтеграційні виклики:

– **інституційна реформа –** необхідність створення акредитованої платіжної агенції, здатної адмініструвати державну допомогу на зразок європейських механізмів. Поточні механізми підтримки в Україні мають фрагментарний характер і не відповідають принципам прозорості та підзвітності, які притаманні Спільній аграрній політиці.

– **законодавча гармонізація –** приведення національного аграрного законодавства до законодавства ЄС. Зокрема, це стосується стандартів якості продуктів, безпечності харчових продуктів, умов добробуту тварин, застосування пестицидів, контролю за ГМО тощо.

– **субсидування та конкуренція –** Спільна аграрна політика передбачає чітко регламентовану та обмежену державну допомогу, що має відповідати принципу «не створювати конкурентних переваг». Українська модель підтримки не відповідає цим вимогам.

– **адміністративна спроможність –** ефективне функціонування політики ЄС передбачає наявність потужної статистичної, облікової та аналітичної інфраструктури. В Україні вагома частина продукції рослинництва перебуває в тіньовому обігу та відсутня інформаційна система щодо струк-

тури господарств, земельного обліку, витрат, продуктивності та інших параметрів виробничої діяльності, що ускладнює планування та контроль аграрної політики.

План заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії щодо аграрної політики викладено в розділах 10, 11, 12 кластеру 5 «Ресурси, сільське господарство та політика згуртованості» «Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках», яка затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.02.2024р. № 133-р [7]. Але зазначений план заходів не враховує відмінності аграрного устрою Україні та аграрного устрою ЄС, зокрема в частині земельних відносин.

В Україні, на відміну від ЄС, існує переважно орендна форма земельних відносин з тисячами гектарів землі в користуванні у однієї особи. Завдяки законодавчому відкриттю так званого ринку землі розпочалася і продовжується купівля землі, що вже призвело до концентрації десятків тисяч гектарів землі «в руках» окремих юридичних осіб. При цьому орендні відносини стають все жорсткішими щодо власників землі і змушують власника землі продавати землю, чим прискорюють негативний процес концентрації землі «в одних руках». Все це сприяє концентрації землі в «одних рука», що суперечить аграрному устрою та політиці ЄС.

Неорганізованість господарювання та великі витрати на забезпечення публічності господарюванню на землі у так званих дрібних виробників в Україні є причиною тіньового господарювання на землі та тіньового обігу продукції рослинництва. Тіньовий обіг продукції рослинництва є причиною низької ціни на продукцію рослинництва для так званих дрібних виробників, що унеможливлює їх ефективне господарювання на землі. При цьому саме дрібні виробники відповідають поняттю аграрного виробника, яке визначено Спільною аграрною політикою ЄС.

Низька собівартість продукції рослинництва у великих організованих виробників продукції рослинництва в Україні порівняно з собівартістю у виробників в ЄС, відсутність державного управління зерновим ринком в Україні та тіньовий обіг продукції рослинництва – є причиною низьких цін на продукцію рослинництва з України та заниження цін на зовнішньому зерновому ринку, зокрема і в ЄС. У виграші від такого демпінгу є виключно споживачі-імпортери продукції рослинництва, а виробники в ЄС за таких низьких цін недоотримують доходи, що потребує додаткового збільшення підтримки виробників продукції рослинництва з метою.

Великі організовані виробники продукції рослинництва не потребують допомоги чи підтримки. Також такі виробники не підпадають під критерії виробників, на які може поширюватися допомога чи підтримка від Спільної аграрної політики ЄС. Для власників таких виробників не існує бачення необхідності розвитку сільських територій та ландшафтів. Соціальна направленість Спільної аграрної політики ЄС, також суперечить принципу «прибуток понад усе», який в основі діяльності таких виробників в Україні. Великі виробники розуміють, що для гармонізації аграрної політики в Україні та аграрної політики до ЄС необхідна деконцентрація землі, а це є загрозою для їх надприбутків. Великі організовані виробники продукції рослинництва не зацікавлені в євроінтеграції, тому будуть чинити спротив інтеграції до ЄС на рівні органів влади, в яких вони політично представлені.

Висновки

Аграрний устрій в Україні відмінний від устрою в країнах-членах ЄС, а аграрна політика в України в достатній мірі ще не відповідає принципам Спільної аграрної політики ЄС.

Зволікання з приведенням аграрної політики та устрою в Україні до принципів та вимог Європейського Союзу призведе до втрат існуючих можливостей, які б сприяли євроінтеграції, та збільшить обсяг проблем, які необхідно буде вирішити на шляху до євроінтеграції.

Для забезпечення євроінтеграційних процесів в аграрному напрямі необхідно:

– змінити інституціональні засади земельних відносин, зокрема засади так званого ринку землі, та зорієнтуватися на кращі практики земельних відносин ЄС;

– започаткувати практичну аграрну політику, яка направлена на становлення публічного організованого самостійного господарювання на землі і яка відповідає Спільній аграрній політиці ЄС;

– створити державний орган управління сферою обігу продукції рослинництва;

– здійснити змінити в податковій політиці задля унеможливлення тіньового обігу продукції рослинництва та сприяння становленню публічному та організованому самостійному господарюванню на землі.

Список використаних джерел

1. Варшавська Н.Г. Спільна аграрна політика ЄС: генезис, основні цільові орієнтири для України Економіка і організація управління : № 2 (22) 2016. С. 215-222. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4813.

2. Зінчук Т.О., Куцмус Н.М. Спільна аграрна політика ЄС НА 2023 – 2027 рр.: амбіції і релевантність цілям сталого розвитку : Економіка України. 2023. № 11 (744). С. 76-96. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/954/2023-11-4.

3. Кваша С. М. Павленко О.М. Вакуленко В.Л. Базові цілі Спільної аграрної політики європейських країн та еволюція розвитку ПВЗВТ Україна – ЄС. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 3 (75), С. 129-133. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4412/4722.

4. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 №1678-VII : станом на 30.11.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/984_011?utm_source=chatgpt.com#Text. (дата звернення: 11.04.2025)

5. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004р №1054-IX : станом на 18.01.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text. Дата звернення 10.04.2025р. (дата звернення: 11.04.2025).

6. Про фермерське господарство Закон України від 19.06.2003р. №4017-IX : станом на 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text. (дата звернення: 11.04.2025).

7. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text. (дата звернення: 11.04.2025).

8. Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств : Закон України від 31.03.2016р. № 1067-VIII : станом на 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#n7. (дата звернення: 11.04.2025).

9. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції. Закон України від 05.11.2020 р. № 985-IX : станом на 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-20#n19. (дата звернення: 11.04.2025).

10. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві : Закон України від 31.03.2016р. №768-IX : станом на 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/465-20/ed20201016#n109. (дата звернення: 11.04.2025).

11. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції : Закон України від 05.11.2020р. №985-IX : станом на 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-20/ed20220101#n19. (дата звернення: 11.04.2025).

12. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/984_011?utm_source=chatgpt.com#n2469. (дата звернення: 11.04.2025).

13. Common agricultural policy. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/index_en (дата звернення: 08.04.2023).

14. The common agricultural policy at a glance. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en#cap2023-27. (дата звернення: 11.04.2025).

УДК: 334.72:338.242

Вікторія ГУРА,
кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Viktoriya GURA,
PhD (Economics), Associate Professor, Postdoctoral Researcher, Associate Professor of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0002-4870-4037

ВАЖЛИВІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Державна підтримка інноваційного розвитку молодіжного соціального підприємництва (МСП+) в Україні поступово вибудовується як багаторівнева екосистема, що поєднує національні стратегії, фінансові механізми та програми ЄС. Стратегія розвитку МСП 2030, Національна молодіжна стратегія 2030 та ініціатива EU4Youth спрямовані на інтеграцію інклюзивного відновлення у відповідність до норм права ЄС, тоді як програми «Власна справа», кредити 5-7-9 % і мережа Дія.Бізнес надають молоді інструменти старту бізнесу. Водночас ключовим залишається прийняття закону про соціальні підприємства й інтеграція інструментів Horizon Europe та EU Social Economy Action Plan у державну політику. Стратегія МСП до 2027 року визначає інновації, зелений перехід та інклюзію як основи повоєнної моделі [7], а Указ №94/2021 закладає орієнтир для сприяння підприємницькій активності молоді як частині національного розвитку [5].

На мікрорівні ключовими залишаються комбіновані грантово-кредитні механізми. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %» лише у 2024 році надала бізнесу 24 746 пільгових позик на 93,1 млрд грн, переорієнтувавши умови на виробничі інвестиції та високу додану вартість [4]. Паралельно працює молодіжний грант до 150 тис. грн на порталі Дія для підприємців до 25 років, що дозволяє стартувати без вимоги негайного створення робочих місць, а програма «Власна справа» («єРобота») залучає для початківців субсидії до 250 тис. грн та цикл подальших грантів. На рівні зовнішніх донорів EU4Youth III через конкурси для молодіжних центрів пропонує стартові гранти та менторство саме для соціальних підприємств [9]. Сукупно це створює багаторівневу «драбину фінансування», доповнену портфелем з понад 25 грантових програм [3].

Попри наявність різноманітних програм в Україні досі немає окремого закону «Про соціальні підприємства». Дефініція функціонує лише фрагментарно в окремих законопроєктах, зокрема в

THE IMPORTANT OF STATE SUPPORT FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF YOUTH SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

It was highlighted the strategic role of state support in advancing youth social entrepreneurship (YSE+) in Ukraine amid martial law and EU integration. YSE+ is presented as a multilayered ecosystem uniting national strategies (SME and Youth Strategies 2030), domestic funding tools (« Own Business» grants, 5-7-9% loans, Diia.Business), and European programs (EU4Youth, Horizon Europe, EU Social Economy Action Plan). The lack of a clear legal framework is identified as a key barrier to financing and scaling. Based on the 2024 JA Ukraine survey, the study reveals low youth awareness despite strong interest, and calls for better alignment of educational, financial, and legal measures. Legal recognition and EU harmonization are deemed crucial for sector resilience and integration into the EU market.

Keywords: youth social entrepreneurship, state support, inclusive economy, EU integration, social innovation.

урядовій ініціативі щодо ветеранського підприємництва, де соціальне підприємництво описується як діяльність із суспільно корисним результатом. Аналітика бізнесмедіа підтверджує, що відсутність чіткої правової форми обмежує доступ стартапів до інвесторів і програм державної підтримки, хоча водночас зменшує регуляторні бар'єри. Академічні дослідження зазначають, що саме війна стала каталізатором появи соціальних підприємств, орієнтованих на працевлаштування ВПО, реабілітацію ветеранів і відбудову громад [1 ; 11].

Після набуття Україною статусу державикандидата та асоціації до Horizon Europe (Угода від 9 червня 2022 р.) українські інноватори отримали право на рівних умовах подаватися на гранти ЄС. У грудні 2023 р. у Києві відкрито офіс Horizon Europe для системної підтримки заявників. На політикоекономічному рівні інтеграції відповідає Social Economy Action Plan ЄК, який передбачає створення Європейського порталу соціальної економіки та нового Competence Centre for Social Innovation – обидва інструменти відкривають українським МСП+ доступ до спеціалізованого фінансування й експертизи. Вектор підтримки молоді поглиблюють EU4Youth IV «Youth Engagement and Empowerment», що фінансує інфраструктурні та навчальні ініціативи для соціальних стартапів у країнах Східного Партнерства, і вже охопив понад 18 000 учасників з часткою жінок понад 60%. EU4Youth success stories (успішні історії) демонструють, що грантова підтримка переводить молодіжні стартапи із початкової стадії до прибуткової моделі упродовж 12–18 міс. [8; 10].

Онлайн-опитування JA Ukraine у межах EU4Youth показало: молодь сприймає соціальне підприємництво як інструмент самореалізації та участі у відбудові країни, але її стримує низька обізнаність, воєнні ризики й сумніви у прибутковості [6]. Більшість респондентів – дівчата до 25 років, які поєднують навчання з роботою, що посилює їхню чутливість до програм швидкого старту бізнесу. 41 % ніколи не чули термін «соціальне підприємництво», а 59 % плутають його з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ). Водночас 70 % респондентів зацікавлені у створенні або праці в соціальному бізнесі. Найбільш пріоритетними напрямами вони вважають соціальні послуги, допомогу вразливим групам і виробництво суспільно значущих товарів. Молодь прагне працювати у своїй громаді або онлайн, акцентуючи на потребі у навчанні з фінансового менеджменту та командного управління. Результати опитування окреслюють три пріоритети: масштабування освітніх кампаній (через «Дія.Бізнес» та EU4Youth), зміцнення безпекових і енергетичних гарантій (через адаптовані кредити 579%), а також законодавче врегулювання статусу соціального підприємства з урахуванням директив ЄС [2; 12]. Це підтверджує синергія освітніх, фінансових і регуляторних механізмів, які створюють основу для сталого розвитку молодіжного соціального підприємництва як драйвера євроінтеграції.

Важливість державної підтримки інноваційного молодіжного соціального підприємництва полягає у створенні багаторівневої «швидкісної смуги» до ринку ЄС: від ранніх мікрогрантів Дія до масштабних інструментів Horizon Europe. Стійка реалізація цієї політики потребує: законодавчої кодифікації статусу соціального підприємства, інтеграції національних і європейських реєстрів грантів у єдину цифрову платформу, пріоритизації інклюзивних, «зелених» і цифрових проєктів у межах 579% та «єРобота», закріплення молодіжної складової в оновлених індикаторах державної допомоги.

Сформована таким чином екосистема дозволить молодим підприємцям одночасно вирішувати соціальні проблеми, створювати робочі місця та втілювати європейські стандарти суспільної відповідальності, наближаючи Україну до повноцінного членства в ЄС.

Список використаних джерел

1. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 10–15. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2

2. ВР підтримала законопроект про ветеранське підприємництво. *Судово-юридична газета*. URL:https://sud.ua/uk/news/publication/314236-verkhovnaya-rada-podderzhala-zakonoproekt-o-veteranskom-predprinimatelstve?utm_source=chatgpt.com

3. Грицик Т. До $70 000 на розвиток. 25 грантів для бізнесу в 2024 році – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: https://forbes.ua/business/granti-dlya-rozvitku-biznesu-pidbirka-aktualnikh-program-v-2024-rotsi-15032024-19873

4. «Доступні кредити 5-7-9%»: У 2024 український бізнес отримав майже 25 тис. пільгових кредитів на понад 93 млрд грн. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/

Detail/6e348ca7-2fce-4ac6-aa5d-0bf6982e352b?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-U2024-RotsiUkrainskiiBiznesOtrimavMaizhe25-Tis-PilgovikhKreditivNaPonad93-MlrdGrn

5. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text

6. Соціальний бізнес: думка молоді про новий напрямок підприємництва | Громадський Простір. URL: https://www.prostir.ua/?library=sotsialnyj-biznes-dumka-molodi-pro-novyj-napryamok-pidpryjemnytstva

7. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky

8. Call for youth centres in Ukraine â launch a social enterprise with EU grant funding and mentoring supportÂ Â. *EIN Presswire*. URL: https://www.einpresswire.com/article/709865425/call-for-youth-centres-in-ukraine-launch-a-social-enterprise-with-eu-grant-funding-and-mentoring-support?utm_source=chatgpt.com

9. EU4Youth Phase III – Strengthening sustainability and social inclusion of young people. *EUNEIGHBOURS*. URL: https://euneighbourseast.eu/projects/eu-project-page/?id=2283&utm_source=chatgpt.com

10. International cooperation with Ukraine in research and innovation. *Research and innovation*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-world/international-cooperation/association-horizon-europe/ukraine_en

11. Social Economy Action Plan. *Employment, Social Affairs and Inclusion*. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship/social-economy-action-plan_en

12. Яким буде український соціальний бізнес за 30 років. *The Village Україна*. URL: https://www.village.com.ua/village/business/sotsialne-pidpryemnytstvo/353381-schollofme-social-business-in-30-years?utm_source=chatgpt.com

УДК: 330.342:338.124.4

Сергій ІВАНОВ,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhiy IVANOV,
postgraduate student of the Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0006-3021-2882

*Науковий керівник: **Григорій СИТНИК,** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В КРАЇНАХ ЄС У СУЧАСНИХ УМОВАХ

FEATURES OF ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY IN THE EU COUNTRIES IN MODERN CONDITIONS

It is examined the features of ensuring economic resilience in the European Union countries in modern conditions of geopolitical tension and technological transformation. The key elements of the European Economic Security Strategy and its basic principle of «de-risking» are analyzed. The main EU legislative initiatives in the development of strategic technologies, ensuring access to critical raw materials, and transition to a circular economy are considered. The mechanisms of protection against economic risks and the peculiarities of forming international partnerships to enhance economic resilience are highlighted. It is determined that the EU's balanced policy aims to strengthen economic security while maintaining openness to global trade and investment.

Keywords: economic resilience, strategic technologies, economic security, European Economic Security Strategy, sustainable development.

Забезпечення економічної стійкості стало пріоритетним напрямом політики Європейського Союзу в умовах зростаючої геополітичної напруженості, кліматичних викликів та технологічної трансформації. Свідченням цього є прийняття Європейської стратегії економічної безпеки в червні 2023 року, яка визначає стратегічні підходи до економічної безпеки та спрямована на захист економічних інтересів ЄС у мінливому глобальному середовищі. Ключовим аспектом нової стратегії є перехід до принципу «зниження ризиків» (de-risking) як базового принципу економічної безпеки. Цей підхід наголошує на потребі захистити економічну безпеку, не вдаючись до цілковитого розриву економічних зв'язків, що може призвести до значних економічних втрат. Натомість передбачається проведення ретельного моніторингу критичних залежностей, виявлення уразливостей і вжиття заходів для підвищення економічної стійкості шляхом зменшення залежності, особливо такої, яку можна використовувати як засіб зовнішнього впливу. Європейська стратегія економічної безпеки ґрунтується на трьох основних пріоритетах: сприяння конкурентоспроможності та зростанню, захист від ризиків та формування партнерств з країнами-однодумцями. У рамках першого пріоритету акцент зроблено на посилення економічної стійкості шляхом сприяння інноваціям і розвитку промислового потенціалу в стратегічних секторах, таких як сучасні напівпровідники, квантові обчислення, біотехнології, промисловість з нетто-нульовими викидами та критичні сировинні матеріали [5].

Для реалізації цих цілей ЄС впровадив низку конкретних ініціатив. Промисловий план «Зеленої угоди», представлений у лютому 2023 року, спрямований на підвищення конкурентоспроможності європейської промисловості з нетто-нульовими викидами. Закон про промисловість з нетто-нульовими викидами (червень 2024 року) визначає 19 категорій «технологій з нульовим балансом викидів» та передбачає заходи для розширення їх виробництва в ЄС. Забезпечення доступу до критичних сировинних матеріалів регулюється Законом про критичні сировинні матеріали (травень 2024 року), який встановлює амбітні цілі: до 2030 року щонайменше 10% річного споживання критичних матеріалів має покриватися з власних джерел ЄС, 40% – з власних обробних потужностей,

і 25% – з власних потужностей з переробки. Також передбачається, що залежність ЄС від однієї третьої країни не повинна перевищувати 65% [4].

Європейський закон про напівпровідники (вересень 2023 року) спрямований на зміцнення екосистеми виробництва напівпровідників, залучення інвестицій і підвищення стійкості ЄС до можливих збоїв у постачаннях. Мета – подвоїти частку ЄС на світовому ринку напівпровідників до 2030 року. Важливим аспектом забезпечення економічної стійкості є перехід до циркулярної економіки. Згідно з дослідженнями, рівень впровадження принципів циркулярної економіки в ЄС у 2023 році становив 11,8%, що свідчить про поступовий, але стабільний перехід до нової економічної моделі, заснованої на раціональному використанні ресурсів та відповідальному споживанні. Захист від потенційних ризиків забезпечується за допомогою таких інструментів як Інструмент боротьби з примусом (грудень 2023 року), який дозволяє ЄС протидіяти економічному тиску з боку третіх країн, та Регламент про іноземні субсидії (січень 2023 року), спрямований на забезпечення чесної конкуренції на внутрішньому ринку. Також розглядаються механізми перевірки іноземних інвестицій та експортного контролю для захисту критичних технологій. Для координації зусиль та ефективного впровадження стратегічних технологій створено Платформу стратегічних технологій для Європи (STEP), яка консолідує фінансування для підтримки інвестицій у важливі сектори [1 ; 2].

Варто відзначити, що забезпечення економічної стійкості в країнах ЄС потребує не лише розвитку внутрішнього потенціалу, але й формування надійних партнерських відносин з іншими країнами. Стратегія економічної безпеки ЄС наголошує на важливості партнерства з країнами-однодумцями для формування стійких ланцюжків створення вартості та підтримки економічного порядку, заснованого на правилах. ЄС активно розвиває співпрацю з такими країнами, як США та Японія, в рамках Рад з питань торгівлі і технологій та Економічного діалогу високого рівня. Партнерство з іншими країнами є важливим елементом забезпечення економічної стійкості. Для диверсифікації постачання критичних матеріалів створено Клуб критичних сировинних матеріалів та укладено партнерські угоди з низкою країн. Програма Global Gateway, запущена в грудні 2021 року, спрямована на сприяння інвестиціям у формуванні взаємопов'язаності різних регіонів світу. З бюджетом 300 млрд євро на 2021-2027 роки, ця програма фокусується на розвитку сталих енергетичних, транспортних, цифрових та інших інфраструктурних проєктів, сприяючи стійкому глобальному відновленню. Забезпечення економічної стійкості в ЄС є комплексним завданням, яке потребує поєднання внутрішніх реформ, розвитку стратегічних технологій, диверсифікації ланцюгів постачання та формування надійних міжнародних партнерств [3 ; 5].

Отже, забезпечення економічної стійкості в країнах ЄС в сучасних умовах базується на багатовимірній стратегії, що включає перехід до принципу «зниження ризиків» (de-risking) замість повного розриву економічних зв'язків. Ключовими елементами цієї стратегії є розвиток внутрішнього потенціалу в стратегічних галузях (напівпровідники, біотехнології, промисловість з нетто-нульовими викидами), забезпечення доступу до критичних сировинних матеріалів, перехід до циркулярної економіки та диверсифікація ланцюгів постачання. Європейський Союз впровадив низку інструментів для захисту від економічного примусу, недобросовісної конкуренції та небажаного впливу на критичні технології, одночасно розвиваючи партнерства з країнами-однодумцями. Така збалансована політика дозволяє ЄС підвищувати свою економічну безпеку, зберігаючи при цьому відкритість для глобальної торгівлі та інвестицій.

Список використаних джерел

1. Покришка Д. С. Огляд стратегічних документів Європейського Союзу у сфері економічної безпеки : аналіт. огляд. Київ : НІСД, 2024. 41 с. URL: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.12

2. Скорик М. О. Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ. 2024. № 3 (50). URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29

3. Biekša K., others. Assessment of sustainable economic development in the EU countries with reference to the SDGs and environmental footprint indices. Sustainability. 2022. Vol. 14, no. 18. P. 11265. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/18/11265

4. Kucheriava M., Bychykhin I. Implementation of circular and green economy in the context of achieving Sustainable Development Goals and ensuring state's economic security: the overview of modern concepts. Finansi Ukraïni. 2024. Vol. 2024, no. 10. P. 86–106. URL: https://doi.org/10.33763/finukr2024.10.086

5. Zarghami S. A. The role of economic policies in achieving sustainable development goal 7: Insights from OECD and European countries. Applied Energy. 2025. Vol. 377. P. 124558. URL: https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2024.124558

УДК 35.07: 004.738.5

Надія КАЛАШНИК,
доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України

Nadiia KALASHNYK
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Management and Administration of the National Forestry University of Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-0814-0246

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ЛІДЕРІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ІМПУЛЬС СТРАТЕГІЇ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ–2030 ЩОДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

MODERN APPROACHES TO DEVELOPING DIGITAL LEADERS IN THE PUBLIC SECTOR: THE IMPULSE OF THE ELECTRONIC COMMUNICATIONS STRATEGY–2030 FOR EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

This study explores modern approaches to developing digital leaders in the public sector within the framework of Ukraine's European integration efforts and the implementation of the Electronic Communications Strategy–2030. Emphasis is placed on the formation of digital competencies, institutional support for leadership development, and alignment with European Union standards and legislation. The authors argue that digital leadership is essential for effective governance in the context of digital transformation and global security challenges. Special attention is given to the role of public servants in implementing cybersecurity, e-government, and data-driven management practices. The article highlights how national digital policies can act as catalysts for systemic change and institutional modernization aligned with EU integration priorities.

Keywords: Public sector governance, Digital leadership, European integration, Electronic Communications Strategy–2030, Public Servants.

В умовах цифрової трансформації та євроінтеграційних прагнень України формування цифрових лідерів у публічному секторі набуває особливої актуальності. Запровадження Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030 [1] надає потужний імпульс цьому процесу, відкриваючи нові горизонти для підготовки висококваліфікованих управлінських кадрів, здатних реалізовувати політику цифрової трансформації відповідно до європейських стандартів.

У контексті імплементації Стратегії-2030 цифрова компетентність стає основною передумовою ефективного урядування. Публічні службовці мають володіти знаннями з кібербезпеки, електронного документообігу, хмарних технологій, аналітики даних, що є необхідними для управлінських рішень у цифровому середовищі. Це відповідає європейським підходам до розвитку цифрових навичок публічних службовців, закріпленим, зокрема, у Програмі цифрового десятиліття ЄС до 2030 року [2].

Стратегія-2030 визначає роль держави як активного гравця у формуванні електронного середовища: від розбудови інфраструктури до регулювання ринку комунікацій. Для ефективного управління цими процесами необхідні цифрові лідери, здатні впроваджувати новації, координувати цифрові проєкти та модернізувати системи управління. Таке лідерство передбачає не лише технічну обізнаність, а й стратегічне бачення цифрового розвитку країни в європейському контексті.

Відповідно до Стратегії, гармонізація з актами права ЄС, зокрема Європейським кодексом електронних комунікацій, є умовою подальшого розвитку галузі. Це вимагає підготовки публічних службовців, які не лише орієнтуються в українському законодавстві, а й розуміють нормативну базу ЄС. Формування цифрових лідерів має базуватися на інтеграції європейських освітніх практик, методів стратегічного планування та принципів відкритого врядування [3].

Окремим напрямом Стратегії-2030 є посилення кіберзахисту та стійкості цифрової інфраструктури, що потребує лідерів із чітким розумінням ризиків, кризового управління та

цифрової гігієни. Це особливо актуально в умовах гібридної війни, де цифрові атаки є частиною агресії проти держави. Саме цифрові лідери можуть забезпечити відповідну політику безпеки та захисту персональних даних, враховуючи європейські підходи до GDPR [3].

Цифрові лідери повинні бути агентами змін у публічному секторі. Стратегія розвитку електронних комунікацій акцентує на необхідності гнучкого, швидкого управління, орієнтованого на результат. Публічні службовці мають не лише користуватись інструментами е-урядування, а й ініціювати системні зміни, використовуючи аналітику, інновації та міжвідомчу інтеграцію. Це збігається з вимогами європейських програм з розвитку цифрового управління, таких як eGovernment Benchmark [3].

Формування цифрових лідерів у публічному секторі – це стратегічний ресурс розвитку України, особливо в контексті євроінтеграції. Реалізація Стратегії електронних комунікацій – 2030 створює умови для переходу від декларативного до практичного цифрового урядування. Саме такі лідери здатні забезпечити прозорість, ефективність та інноваційність державного управління на європейському рівні.

Список використаних джерел

1. Мін.цифри України. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030. 2024 URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf

2. European Commission. Decision establishing the Digital Decade Policy Programme 2030. 2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj

3. European Commission. Implementing decision on KPIs. 2025. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/implementing-decision-setting-out-key-performance-indicators-measure-progress-towards-digital

УДК: 35.072.5(477):061.1ЄС

Сергій КОРОТЯНЕЦЬ,
студент 1-го курсу, освітній рівень магістр, ОП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhii KOROTIANETS,
1st year master's student of the educational program Public Administration and Management: Integration into the EU at the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0006-2563-9064

*Науковий керівник: **Мар'яна ОРЛІВ,** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

АДАПТАЦІЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄС ЧЕРЕЗ МІЖНАРОДНІ ІНІЦІАТИВИ В СУПРОВОДІ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

ADAPTATION TO EU STANDARDS THROUGH INTERNATIONAL INITIATIVES ACCOMPANIED BY THE CHALLENGES OF WAR

This paper explores the digital transformation of public services in Ukraine within the framework of European integration. It examines the alignment with EU standards through active participation in programs such as DT4UA, EGOV4Ukraine, and EU4DigitalUA. The study highlights the role of digitalization in promoting transparency, efficiency, and inclusive access to services, even amid wartime conditions. Key challenges include cybersecurity, digital inequality, and legislative harmonization. The paper concludes that digital governance is not only a tool for modernization but also a strategic pathway to institutional convergence with the European Union.

Keywords: digital governance, European integration, public services, Ukraine, eGovernment.

Цифровізація публічних послуг є ключовим елементом модернізації державного управління в умовах євроінтеграції України. У 2024–2025 роках цей процес набуває особливої актуальності, оскільки країна продовжує дихати в контексті воєнного стану та зростаючих глобальних загроз. Ця трансформація покликана забезпечити прозорість, ефективність і рівний доступ громадян до державних сервісів. Європейський Союз розвиває цифрову політику на основі таких програм, як Digital Europe Programme [1] та eGovernment Action Plan [2], які визначають ключові принципи електронного урядування:

– « цифровізація за замовчуванням»;
– принцип « раз і назавжди»;
– відкритість;
– кібербезпека;
– доступність та технологічна сумісність

Україна бере активну участь у трансформації власної моделі управління шляхом впровадження екосистеми «Дія» [3], що включає мобільний застосунок, портал і низку реєстрів, які забезпечують понад 120 адміністративних послуг. У 2024 році відбулося суттєве розширення функціональності платформи, зокрема в частині автоматизації бізнес-процедур, цифрової ідентифікації та інтеграції з європейськими стандартами. Законодавчі зміни, які охоплюють електронні документи, цифрові підписи та реєстри, також надають сигнал про посилену можливість України до acquis communautaire [4].

Стратегічну роль у цьому процесі відіграє міжнародна співпраця, зокрема участь у програмах DT4UA [5], EGOV4Ukraine [6] та EU4DigitalUA [7]. Програма DT4UA, реалізована ЄС у 2023–2026 роках, зосереджується на підтримці цифрових послуг в умовах війни, модернізації критичних реєстрів та посиленні кібербезпеки. EGOV4Ukraine, що тривала з 2016 по 2023 рік, сприяла створенню системи Trembita, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними установами та формує основу для безпаперової взаємодії. У межах програми EU4DigitalUA, що діяла з 2020 по 2024 рік, Україна зробила значний прогрес у гармонізації інфраструктури цифрової ідентифікації,

trust services та електронного підпису із законодавством ЄС, що наблизило її до приєднання до Єдиного цифрового ринку. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, усуненню посередників та мінімізації корупційних ризиків, водночас відкриваючи нові можливості для громадян у доступі до послуг незалежно від місця проживання.

Можливість рости та повноцінно примати участь в програмах такого формату супроводжується викликами, серед яких особливе місце займає кіберзахист в умовах:

– Пролонгованої військової агресії;
– Зростаюча цифрова нерівність між регіонами;
– Нерівномірний рівень цифрової грамотності населення.

Саме такі умови покликана прирівнювати із землею програма U-Lead with Ukraine [8]. Учасники мають можливість підвищити рівень професійних знань з формування спроможної освітньої мережі задля покращення якості надання освітніх послуг в територіальних громадах, забезпечення рівних можливостей та доступу до якісної освіти для всіх дітей, незалежно від місця проживання, зокрема для дітей з особливими освітніми потребами, що в свою чергу сприятиме адаптації органів місцевого самоврядування до змін демографічної ситуації та технологічних інновацій. Критеріями відбору в програму є одним із найважливіших елементів децентралізації – населення громади має сягати менше 50 тисяч осіб. Програма починається 5 травня 2025 року та супроводжуватиме учасників посадових осіб місцевого самоврядування, та спеціалістів органів управління освітою. Долаючи бар'єри громад учасники програми будуть створювати платформи для взаємодії заінтересованих сторін і в безпечному середовищі ділитись досвідом використання цифрових інструментів.

За умови воєнного стану цифровізація публічних послуг в Україні перетворилась на єдинодосяжний інструмент підтримки життєздатності громад. Територіальні громади адаптуються до нових викликів завдяки інтеграції цифрових рішень та підтримки колег-однодумців з програм впровадження цифрових реформ. Вони впроваджують сервіси електронного урядування, цифрову ідентифікацію та автоматизоване адміністрування даних. Це свідчить про сформовану IT-центричність на локальному рівні навіть у стані кризи. Активне застосування хмарних сервісів, інструментів кіберзахисту що демонструє технічну зрілість громад. Ці практики формують локальні моделі цифрової стійкості й адаптують малі громади до стандартів ЄС.

Список використаних джерел

1. Digital Europe Programme 2021–2027: funding digital transformation across the EU [Електронний ресурс] // European Commission. – 2023. https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/digital-europe-programme_en

2. EU eGovernment Action Plan 2016–2020. Accelerating the digital transformation of government [Електронний ресурс] // European Commission. – 2020. https://ec.europa.eu/isa2/sites/default/files/docs/publications/eu-egovernment-action-plan-2016-2020_en.pdf

3. Міністерство цифрової трансформації України. Дорожня карта [Електронний ресурс]. – 2024. https://thedigital.gov.ua/projects/yevrointegraciya/roadmap

4. [Закон України «Про публічні електронні послуги» № 1689-IX від 15.07.2021 // Голос України. – 2021. – №137.]

5. Проєкт DT4UA – Digital Transformation for Ukraine [Електронний ресурс] // DT4UA. – 2024. https://dt4ua.eu

6. Trembita: Інформаційна взаємодія між державними реєстрами [Електронний ресурс] // Програма EGOV4Ukraine. – 2023. https://trembita.gov.ua

7. EU4DigitalUA: Сприяння цифровому врядуванню в Україні [Електронний ресурс] // Офіційний сайт програми EU4DigitalUA. – 2024. https://eu4digitalua.eu

8. Проєкт U-LEAD with Europe: Підтримка децентралізації та цифрових реформ в Україні [Електронний ресурс] // – 2024. https://u-lead.org.ua/news/653

9. Муха Я. І. Цифрова Інтеграція України З Європейським Союзом: Багатообіцяюча Можливість Чи Важкодосяжна Мета. [https://eKMAir.ukma.edu.ua] 2024р. – https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/985abfd5-724a-48e7-a49b-de99619c1be2/content

УДК 35.07:37.014.3

Юлія КОСТЮНІНА,
здобувачка ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Національного лісотехнічного університету України

Yulia KOSTYUNINA,
PhD student in Public Management and Administration, National Forestry University of Ukraine
https://orcid.org/0009-0003-2291-3126

*Науковий керівник: **Надія Калашник,** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України*

ДЕРЖАВНА ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА У ФАЗІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВІД РЕАГУВАННЯ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

STATE EDUCATIONAL POLICY IN THE POST-WAR RECOVERY PHASE: FROM RESPONSE TO STRATEGIC PLANNING

This study explores the transformation of Ukraine's state education policy from emergency response to strategic planning in the post-war recovery phase. It analyzes the influence of European integration requirements, particularly the alignment with the European Qualifications Framework (EQF) and labor market demands under the EU–Ukraine Association Agreement. Special attention is given to how global security threats, internal displacement, and economic shifts impact the priorities of educational governance. The study emphasizes the role of education in rebuilding human capital, strengthening resilience, and fostering mobility across the EU labor market. Policy recommendations focus on flexible learning pathways, dual education models, and integration of digital tools to ensure accessibility, quality, and relevance of education in the context of Ukraine's sustainable recovery.

Keywords: post-war recovery, education policy, EU integration, human capital resilience, strategic governance.

Повномасштабна війна в Україні не лише зруйнувала значну частину освітньої і соціальної інфраструктури, знецінила значну частину людського капіталу, а й поставила систему освіти України перед новими викликами – зокрема, необхідністю реагувати на надзвичайні обставини та водночас формувати стратегічне бачення розвитку. Перехід від адаптивної до стратегічної моделі державної освітньої політики є критично важливим для забезпечення сталого відновлення та євроінтеграції.

Треба зазначити, що Україна з гідністю пройшла випробування адаптивної фази для функціонування системи освіти в умовах війни. Після початку вторгнення в 2014 році, системі освіти довилося здійснювати певні зміни, але вони стосувалися скоріше адміністративних механізмів та загального тренду на євроінтеграцію. Викликом стала і Пандемія COVID-19. А з моменту початку повномасштабного вторгнення освітня система діяла в режимі кризового реагування. На той момент пріоритетами стали збереження освітнього процесу в умовах переміщення та руйнувань; цифровізація навчання (платформи «Всеукраїнська школа онлайн», Zoom тощо); забезпечення психологічної підтримки учнів і вчителів. Ці заходи відповідали принципам забезпечення права на освіту згідно зі ст. 53 Конституції України [1] та міжнародними зобов'язаннями держави [5].

Зараз ми перейшли у стадію стратегічного планування розвитку. Це не знімає без пекових, організаційних та інших викликів, але за три роки ми вже навчилися та розробили алгоритми реагування на них. Постає питання, як буде розвиватися українська система освіти в майбутньому. Тут, безумовно, важливими є євроінтеграційні вимоги як чинник стратегічного переосмислення. Рамкові документи ЄС такі як Угода про асоціацію між Україною та ЄС, Болонський процес, дорожньої карти європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року тощо – орієнтують Україну на підвищення якості освіти та її відповідності потребам ринку праці; розвиток дуальної освіти та механізмів визнання кваліфікацій, а також зміцнення зв'язку освіти з інноваціями, цифровізацією

та зеленим переходом (досягненням цілей сталого розвитку) [2],[3],[4]. Повоєнне відновлення надає імпульс для розширення реформ відповідно до принципів Європейського простору освіти.

Очікуване відкриття доступу до ринку праці ЄС, передбачене у Стратегії інтеграції України до Єдиного цифрового та трудового ринку ЄС, зумовлює трансформацію освітньої політики в кількох напрямках, зокрема розвиток освіти протягом життя (lifelong learning), підвищення мобільності фахівців (визнання дипломів, мовна підготовка), орієнтація на професії майбутнього, затребувані в європейській економіці (зокрема, цифрові, STEM, «зелені» професії). Україна вже адаптує до цього національну рамку кваліфікацій, з урахуванням Рекомендації ЄС 2008/С 111/01 щодо Європейської рамки кваліфікацій [5]. Не можна сказати, що означені питання не підіймалися системою освіти Україні до війни, але темп, інтенсивність та акценти реформ останні три роки значним чином змістилися.

Додатково до окреслених напрямів, які продиктовані економічними та глобальними трендами, залишаються безпекові виклики як новий параметр освітньої політики. І вони будуть важливими навіть після завершення відкритого військового протистояння, але сама загроза нікуди не дінеться. Ми мусимо це чітко усвідомлювати і закладати в стратегічні рішення інфраструктурного, організаційного характеру та зміст освіти.

Тобто освіта має враховувати нові безпекові умови, такі як фізичну безпеку (укриття, гібридний формат навчання); інформаційну безпеку та медіаграмотність; формування психологічної стійкості учасників освітнього процесу (перш за все протистояння провокаціям, ІПСО, маніпуляціям та пропаганді тощо); інституційну здатність до функціонування під час криз. Міністерство освіти і науки вже інтегрує ці принципи через нові стандарти громадянської освіти й оновлення державного стандарту базової середньої освіти [6; 7].

Освіта, на сьогодні, розглядається як інструмент національного відновлення. У фазі повоєнної трансформації освіта має стати стратегічною інвестицією у відбудову, через орієнтацію на відновлення людського капіталу; підтримку науки та інновацій для економічного зростання; адаптацію освітніх програм до потреб регіонів, зруйнованих війною; інклюзію внутрішньо переміщених осіб та ветеранів у систему освіти. Ми не стверджуємо, що саме ці чотири чинники є безапеляційними орієнтирами, але на наш погляд, їх можна розглядати як магістральні напрями для формування та реалізації державної освітньої політику у найближчі десять років.

Державна освітня політика України поступово переходить від реактивного реагування до системного стратегічного планування, орієнтованого на європейську інтеграцію, безпекову адаптацію, відновлення економіки, досягнення цілей талого розвитку. Цей перехід потребує міжвідомчої координації, нормативної гнучкості та соціального діалогу. Таким чином, перехід від реагування до стратегічного планування в освітній політиці означає переорієнтацію з кризового менеджменту на системну модернізацію, спрямовану на довгострокову стійкість, адаптацію до європейського простору освіти та зміцнення національного потенціалу. Освіта має стати драйвером повоєнної відбудови, платформою інтеграції та гарантією безпеки через розвиток людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Конституція України. (1996). Відомості Верховної Ради України, № 30, ст. 141. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

2. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. (2014). Офіційний вісник України, № 75, т. 1, ст. 2125. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

3. European Commission. (2020). European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en

4. Council of the European Union. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning (2008/C 111/01).https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32008H0506%2801%29

5. Міністерство освіти і науки України. (2023). Про затвердження дорожньої карти європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року. Наказ від 11.12.2023 № 1501. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1501729-23#Text

6. Міністерство освіти і науки України. (2020). Державний стандарт базової середньої освіти. https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-derzhavnogo-standartu-bazovoyi-serednoyi-osviti

7. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Стратегія інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС. https://thedigital.gov.ua/news/strategiya-integratsiyi-ukrayini-do-tsifrovogo-rinku-yes

УДК 341.171

Лілія КРАПКО,
студентка кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Liliia KRAPKO,
student of the of the Department of the European Integration Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Світлана КУСТОВА,*** *кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ВПЛИВ ДОТРИМАННЯ КОНВЕНЦІЇ ПРО ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ ТА ОСНОВОПОЛОЖНИХ СВОБОД І ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКУ ІНТЕГРАЦІЮ УКРАЇНИ

IMPACT OF COMPLIANCE WITH THE CONVENTION FOR THE PROTECTION OF HUMAN RIGHTS AND FUNDAMENTAL FREEDOMS AND IMPLEMENTATION OF DECISIONS OF THE EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS ON THE EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE

The article examines the importance of fulfilling by Ukraine its obligations related to the ratification of the European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms for its accession to the European Union. It also analyses EU acts that emphasize the need to adhere to the provisions of the European Convention on Human Rights. It is highlighted that, for successful EU membership, Ukraine must meet the Copenhagen criteria, particularly regarding the protection of human rights. The article mentions the conclusions of the European Commission and the Committee of Ministers of the Council of Europe, which link the implementation of the European Court of Human Rights judgements with Ukraine's European integration process.

Keywords: the European integration; the European Union; human rights and freedoms; the European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms; the European Court of Human Rights.

У преамбулі Конституції України закріплено європейський та євроатлантичний курс, котрий визнано незворотними. Водночас вступ до Європейського Союзу (далі – ЄС) вимагає проведення значної кількості реформ, ефективне впровадження яких наблизило б Україну до відповідності вимогам, що ставляться до країн-членів цього об'єднання. Таке, своєю чергою, обумовлює зміни та покращення у різних царинах українського правового поля.

Важливо, що в частині 3 статті 6 консолідованого Договору про Європейський Союз, який є одним із основних договорів ЄС на рівні з Договором про функціонування Європейського Союзу, чітко зазначено, що основоположні права, які гарантуються Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод (далі – Конвенція) і які випливають з конституційних традицій, спільних для держав-членів, є загальними принципами права ЄС. Частина 2 статті 6 Договору про ЄС закріплює, що «Союз приєднується до Європейської конвенції про захист прав людини та основоположних свобод. Таке приєднання не впливає на компетенцію Союзу, визначену в Договорах»[1]. Понад це, після набуття чинності Протоколом № 14 до Конвенції її статтю 59 було доповнено частиною 2, яка допускає приєднання ЄС до Конвенції.

Крім того, аналізуючи провідні нормативно-правові акти ЄС, не можна також не згадати про Хартію Європейського Союзу про основоположні права (далі – Хартія), яка закріплює низку положень щодо таких фундаментальних для ЄС цінностей як гідність, свобода, рівність, солідарність, права громадян та правосуддя. В Преамбулі Хартії зауважено, що вона «… покликана знову підтвердити права, що виникають із загальних для держав-членів конституційних традицій та міжнародних зобов'язань, Європейської конвенції про захист прав людини та основоположних свобод …, а також судової практики

… Європейського суду з прав людини». Понад це, частина 3 статті 52 Хартії встановлює, що значення та обсяг закріплених Хартією прав відповідає тим, які закладаються в Конвенції [2].

Повертаючись до питання інтеграції України до ЄС необхідно зауважити, що для набуття членства в цьому об'єднанні країна-кандидат повинна відповідати певним умовам, що називаються «Копенгагенськими критеріями», які об'єднують політичний та економічний критерії, а також критерій членства. Політичний передбачає стабільність інститутів, котрі є гарантами демократії, верховенства права, прав людини і поваги та захисту прав меншин. В аспекті виконання цього критерію ратифікація Україною міжнародних договорів та інших актів, що забезпечують захист прав людини, а також їх дотримання відіграють ключову роль. Конвенція, безумовно, є одним із фундаментальних документів для таких цілей, що, серед іншого, підтверджується і апелюванням до неї в основоположних актах ЄС.

Ратифікувавши Конвенцію, Україна не лише взяла на себе зобов'язання привести національне законодавство у відповідність до міжнародних стандартів, котрі закріплені нею, а й визнала обов'язковість рішень, винесених проти нашої держави Європейським судом з прав людини (далі – Європейський суд). В Звіті щодо прогресу України в межах Пакету розширення ЄС за 2024 рік, який містить оцінку щодо річного прогресу України у реформах та трансформаціях на шляху до членства в ЄС, було зауважено, що значна кількість рішень Європейського суду, винесених проти нашої держави, залишаються невиконаними. Більшість з них стосуються виконання рішень національних судів, умов тримання під вартою, тривалості судових проваджень та незалежності судової влади. Європейська Комісія з огляду на таке зауважила про необхідність вирішення системних та структурних проблем, констатованих у рішеннях Європейського суду в сферах судоустрою, законодавства та прав людини та забезпечення систематичного та вчасного виконання рішень Європейського суду [3].

Дійсно, проблема невиконання або тривалого виконання рішень національних судів є наймасштабнішою в українській правовій системі. Комітет міністрів Ради Європи (далі – КМ РЄ) здійснює посилений нагляд за її вирішенням вже понад 20 років в межах групи справ «Юрій Миколайович Іванов/Жовнер/Бурмич та інші проти України». Востаннє КМ РЄ розглядав стан виконання рішень Європейського суду у згаданій групі справ на своєму черговому 1475-му (DH) засіданні (19-21 вересня 2023 року), за результатами якого було ухвалено відповідне рішення. У цьому рішенні КМ РЄ, серед іншого, нагадав про те, що існування проблеми невиконання або тривалого виконання рішень національних судів *de facto* підриває авторитет судової гілки влади, а отже і верховенства права, що може мати наслідки ддя процесу європейської інтеграції, а також заохотив Уряд до співпраці для вирішення цієї проблеми з Радою Європи та іншими міжнародними партнерами, зокрема Європейським Союзом [4].

Таким чином, дотримання Конвенції, а відповідно і висновків, зроблених Європейським судом, є важливим в аспекті відповідності України критеріям вступу в ЄС. Попри те, що Конвенція прийнята на базі Ради Європи, а не ЄС, актуальність її положень та необхідність забезпечення закріплених нею прав неодноразово згадується в фундаментальних актах ЄС. Крім того, про потребу реалізації взятих на себе Україною зобов'язань в результаті ратифікації Конвенції, зокрема і виконання рішень Європейського суду, вже прямо та конкретно зауважувала Європейська комісія, оцінюючи трансформації нашої держави з метою євроінтеграції. Понад це, проблема невиконання рішень національних судів, котра констатована Європейським судом, має вплив на процес приєднання до ЄС, на чому у своєму рішенні наголошував КМ РЄ. З огляду на таке, необхідно приділити особливу увагу недолікам у сфері прав людини в Україні, що були окреслені у висновках Європейського суду, та комплексно, із залученням усіх зацікавлених органів влади, докладати зусиль для їх викорінення та попередження повторного утворення.

Список використаних джерел

1. Treaty on European Union (Consolidated version). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02016M%2FTXT-20250315

2. Charter of Fundamental Rights of the European Union. URL:https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/char_2012/oj/eng

3. Ukraine 2024 Report: Communication on EU enlargement policy. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

4. Decision of Committee of Ministers of Council of Europe of 19 – 21.09.2023 regarding the execution of European Court's judgments in Yuriy Nikolayevich Ivanov, Zhovner group and Burmych and Others v. Ukraine. URL: https://hudoc.exec.coe.int/?i=004-47973.

УДК 342.537.3+351.9](477):341(061.1ЄС)(043.2)

Світлана КУСТОВА,
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Svitlana KUSTOVA,
Ph.D. in Public Administration, Associate Professor at the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0003-3563-1454

АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ПРАВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ВИКЛИКИ

ADAPTATION OF NATIONAL LEGISLATION TO EUROPEAN UNION LAW: INSTITUTIONAL MECHANISMS AND CHALLENGES

The adaptation of national legislation to the European Union (EU) acquis is a strategic priority for Ukraine in its path toward full EU membership. This article explores the complex and multi-level process of legislative harmonization, emphasizing its institutional framework, regulatory procedures, and the role of key governmental actors, including the Cabinet of Ministers and the Verkhovna Rada. Special attention is given to the importance of legal opinions, official translations of EU acts, and the integration of EU legal standards into Ukraine's national legal order. The study also highlights existing challenges, including the absence of unified procedures in the legislative process, and proposes recommendations to improve the legal and procedural environment. Ultimately, successful adaptation will require strategic planning, stakeholder engagement, international cooperation, and continued legal reform to ensure regulatory convergence with the EU and sustainable democratic and economic development.

Keywords: European integration, legal harmonization, Ukrainian legislation, EU acquis, legislative process.

Адаптація національного законодавства до права Європейського Союзу (ЄС) є ключовим елементом як для держав-членів, так і для країн-кандидатів на вступ до ЄС. Цей процес має вирішальне значення для забезпечення гармонізації правових систем, належного функціонування внутрішнього ринку ЄС, правової визначеності та поглиблення співпраці в різних секторах інтеграції.

Для України адаптація законодавства до acquis communautaire є не лише юридичним обов'язком, передбаченим Угодою про асоціацію з ЄС, а й стратегічним напрямом державної політики. Вона є передумовою ефективної інтеграції до європейського правового простору та має стати основою для сталого розвитку, модернізації інституцій та зміцнення демократичного правопорядку [1, с. 2].

Комплексність і масштабність процесу адаптації вимагають наявності чіткої стратегії, достатнього ресурсного забезпечення, постійного залучення зацікавлених сторін, а також інституційної спроможності органів державної влади. Кабінет Міністрів України вже створив відповідну інфраструктуру, зокрема Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, а також розробив процедурні механізми гармонізації законодавства.

Разом із тим, законодавча гілка влади, представлена Верховною Радою України, наразі стикається з труднощами у впровадженні уніфікованої та сталої процедури адаптації національного законодавства до стандартів ЄС. Зокрема, попри ухвалення Постанови Верховної Ради від 3 серпня 2022 року «Про деякі заходи щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції» [2, с. 1], подальша імплементація її положень є недостатньою. Затримка у внесенні змін до Закону України «Про Регламент Верховної Ради України» з метою врегулювання процедури розгляду законопроєктів, що містять елементи адаптації, перешкоджає ефективному законодавчому забезпеченню євроінтеграційного процесу.

Особливу роль у цьому процесі відіграє юридична довідка щодо відповідності законопроєктів праву ЄС. Такий документ є не лише технічним інструментом, а й засобом правового аналізу, що дозволяє своєчасно виявляти невідповідності, формулювати пропозиції щодо їх усунення та забезпечувати належну гармонізацію положень національного права з acquis ЄС.

Ще одним критично важливим елементом є забезпечення актуального, офіційного перекладу актів Європейського Союзу українською мовою. Відповідний порядок було затверджено постановою Кабінету Міністрів України № 451 від 2 травня 2023 року. Актуальний переклад правових актів відіграє фундаментальну роль у забезпеченні їх ефективного аналізу, тлумачення та імплементації [3, с. 77].

Процес адаптації також потребує консолідації інституційних зусиль. Створення Команди підтримки реформ і Офісу реалізації реформ може стати дієвим інструментом координації та моніторингу відповідних змін. Така підтримка має бути підкріплена належним нормативним регулюванням, налаштованими механізмами прийняття рішень і взаємодією з європейськими партнерами, зокрема Представництвом ЄС в Україні та міжнародними фінансовими організаціями.

Адаптація українського законодавства до права ЄС є не лише технічним чи формальним процесом. Це – стратегічне завдання, що охоплює модернізацію ключових секторів (правосуддя, енергетика, освіта, охорона здоров'я, економіка), забезпечення високих стандартів захисту прав і свобод людини, розвиток верховенства права та належного врядування.

Впровадження норм ЄС також створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості, посилення міжнародної торгівлі, інтеграції у глобальні ланцюги постачання, а також забезпечення прозорості та боротьби з корупцією. Враховуючи масштаб викликів і потенціал змін, ефективна адаптація потребує послідовної державної політики, високого рівня координації та залучення експертного середовища.

Отже, успішна гармонізація українського законодавства з правом ЄС залежить від якості правотворчої діяльності, інституційної спроможності органів влади та системної взаємодії з європейськими інституціями. Лише комплексний та цілісний підхід здатен забезпечити досягнення мети – повноцінної інтеграції України до правового простору ЄС.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Угоду ратифіковано із заявою Законом України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

2. Постанова Кабінету Міністрів України «План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 25.10.2017 № 1106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#Text.

3. Постанова Верховної Ради України «Про деякі заходи щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції» від 29.07.2022 № 2483-IX. Офіційний вісник України від 12.08.2022, № 62, стор. 77.

УДК 351

Віолета ЛАБАЗЮК,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Violeta LABAZYUK,
Postgraduate student of the Department of European integration policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0006-2075-3263

*Науковий керівник: **Мар'яна ОРЛІВ,** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: АДАПТАЦІЯ ДО ВИКЛИКІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

LOCAL GOVERNMENT IN UKRAINE: ADAPTATION TO THE CHALLENGES OF EUROPEAN INTEGRATION AND DEVELOPMENT STRATEGY

The system of local government in Ukraine is undergoing significant transformations due to decentralization, war-related challenges, and European integration processes. Strengthening regional governance requires a clear legal framework, financial autonomy, and interregional cooperation. Key priorities include ensuring the stability of local budgets, modernizing infrastructure, and improving the provision of public services. The role of local authorities in crisis management, post-war reconstruction, and international partnership is growing. Effective governance mechanisms, digitalization, and citizen engagement are essential for sustainable development. By adhering to European standards and promoting cross-border cooperation, Ukrainian local governments can strengthen institutional resilience and contribute to national stability and economic growth.

Keywords: Decentralization, Local Governance, European integration.

Європейські стандарти місцевого самоврядування базуються на багаторічному досвіді розробки спільних принципів, які забезпечують ефективне управління та надання високоякісних послуг. Вони постійно вдосконалюються, аби відповідати сучасним викликам і спрямовані на зміцнення демократичних інститутів на місцевому рівні.

Реалізована в Україні реформа децентралізації створила нову територіальну основу для розвитку місцевого самоврядування. Також на законодавчому рівні ми імплементували основні положення Європейської хартії місцевого самоврядування та ратифікували низку інших європейських документів, що сприяє гармонізації правових норм із практикою ЄС. Водночас ефективна інтеграція до європейського простору потребує не лише правових змін, а й формування нової культури місцевого самоврядування, розвитку місцевої демократії та створення ефективних механізмів участі громадськості [3]. Варто відмітити, що децентралізація відіграла ключову роль у зміцненні громад та їх здатності оперативно реагувати на «ковідні» та воєнні виклики. Вона не лише надала ресурси, а й сформувала ініціативність та відповідальність на місцях. Завдяки цьому громади стали першою лінією оборони в критичні моменти, діючи самостійно й ефективно. Те, що спочатку сприймалося як реформа управління, насправді стало кроком до повернення країни її громадянам.

Основні напрями адаптації системи місцевого самоврядування зосереджені на зміцненні легітимності їх діяльності, взаємодії муніципалітетів та формуванні багаторівневої адміністративної структури, що забезпечує швидке реагування на внутрішні та зовнішні загрози.

Одним із пріоритетних аспектів є подолання викликів і перешкод переходу до багаторівневого управління. Україна знаходиться на шляху до завершення децентралізованої моделі управління, яка відповідає європейським стандартам. Однак цей процес ускладнюється війною, економічною нестабільністю. Водночас, небезпеку також становлять неузгодженість між рівнями влади, недостатній

громадський контроль, ризик корупції та неефективне використання фінансових ресурсів. Щоб їх подолати, необхідно вдосконалити механізми аудиту, запровадити цифрові інструменти контролю та розробити комплексні індикатори для оцінки ефективності місцевої влади.

Важливим аспектом є збереження єдності громад як основи стабільності та розвитку територій. Процес євроінтеграції вимагає від органів місцевого самоврядування активного залучення інвестицій, підтримки підприємництва та розвитку індустріальних парків. Стрімке зростання кількості таких парків свідчить про прагнення громад до економічної незалежності [1]. Водночас, залишається низка проблем: відсутність інфраструктури, обмежений доступ до кредитів та надмірний регуляторний тягар. Для забезпечення сталого економічного розвитку необхідно розширити державну підтримку підприємництва та активізувати міжнародну співпрацю.

Одинадцятирічний досвід децентралізації показав, що не всі громади змогли ефективно реалізувати свої повноваження. Війна посилила ці дисбаланси і вимагає, в окремих випадках, перегляду територіальної основи громад і посилення спроможностей до розвитку. Адаптація адміністративних процедур до європейських стандартів, навчання персоналу та вдосконалення нормативно-правової бази є вкрай важливими.

Соціальна стабільність громад неможлива без комплексної інтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, релокованого бізнесу [2, 5]. Ці процеси тісно пов'язані з економічним розвитком та соціальною адаптацією, що потребує відповідної підтримки на базовому рівні. Також важливу роль у трансформації місцевого самоврядування відіграють енергетична та екологічна стійкість і врахування цих аспектів на кожному етапі реформування сприятиме довгостроковій життєздатності громад. Окремим напрямком є цифровізація, яка вважається наскрізним елементом усіх процесів. Запровадження сучасних цифрових рішень підвищить адміністративну прозорість, покращить контроль за використанням ресурсів та оптимізує роботу місцевої влади [4].

Узагальнюючи, сучасна трансформація системи місцевого самоврядування є багатовимірним процесом, який потребує комплексного підходу, координації між рівнями влади, економічної підтримки муніципалітетів та впровадження європейських стандартів. Актуальним завданням є розробка нових стратегічних планів розвитку, які б враховували демографічні зміни, а також необхідність підвищення енергоефективності та екологічної безпеки. Завдяки гнучкості, ефективному розподілу ресурсів та партнерству місцеві громади зобов'язані стати основою економічного та соціального відродження України.

Список використаних джерел

1. Індустріальні парки – 2024. Зроблено в Україні. URL: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf (дата звернення 01.04.2025).

2. Кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні знову зростає, – дані МОМ. Міжнародна організація з міграції. URL: https://ukraine.iom.int/uk/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenykh-osib-v-ukrayini-znovu-zrostaye-dani-mom (дата звернення 01.04.2025).

3. Стогова О. В., Панкратова В. О. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах євроінтеграції // Legal Support of European Integration: General Legal and Sectoral Aspect: Scientific Monograph. Riga : Baltija Publishing, 2024. P. 483-500.

4. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (дата звернення 01.04.2025).

5. Яким є образ ветеранів в українському суспільстві. Український кризовий медіа-центр. URL: https://uacrisis.org/uk/yakym-ye-obraz-veteraniv-v-ukrayinskomu-suspilstvi (дата звернення 01.04.2025).

УДК [351:324(498)]-042.4:004.8

Станіслав ЛУР'Є,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Stanislav LURIE,
postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0002-3727-6062

*Науковий керівник: **Мар'яна ОРЛІВ,** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РОЛЬ ЗАСОБІВ РОЗВІДКИ ЗАГРОЗ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОСТІ ДО ІНОЗЕМНИХ МАНІПУЛЮВАНЬ ІНФОРМАЦІЄЮ ТА ВТРУЧАНЬ

Європейська служба зовнішньої дії – дипломатична служба Європейського Союзу (EEAS) [1] визнає іноземне маніпулювання інформацією та втручання (FIMI) зростаючою політичною та безпековою проблемою Європейського Союзу.

Під FIMI EEAS розуміє модель поведінки, що загрожує або може негативно вплинути на цінності, процедури та політичні процеси, носить маніпулятивний характер, здійснюється цілеспрямовано та скоординовано, при цьому суб'єкти такої діяльності можуть бути державними чи недержавними, у тому числі їхніми довіреними особами на власній території та за її межами. З метою захисту демократичних процесів, безпеки та громадян ЄС, EEAS працює над удосконаленням можливостей виявлення, аналізу та оцінки FIMI для забезпечення більш цілеспрямованої та ефективної реакції протидії [2].

На необхідності розробки та розвитку технологічних рішень для обробки даних медіа середовища, зокрема для застосування публічними органами, наголошують автори дослідження «Інформаційний розлад: на шляху до міждисциплінарної основи для досліджень і розробки політики», виданого Радою Європи, поміж інших задач, звертаючи увагу на потребу впровадження у такі рішення штучного інтелекту (ШІ) для забезпечення можливості та оперативності обробки великих масивів даних [3, с. 8, 19, 40, 63, 67, 80-81].

Одним із яскравих прикладів застосування технологічних рішень на базі ШІ для оцінки впливу FIMI на демократичні процеси є президентські вибори у Румунії 2024 року. Результати проведення 24 листопада першого туру президентських виборів у Румунії викликали бурхливу реакцію суспільства. Почалось активне дослідження передвиборчої кампанії Келіна Джорджеску урядом Румунії та незалежними організаціями. 6 грудня Конституційний суд Румунії скасував результати першого туру виборів, стверджуючи, що на голосування вплинула операція іноземного маніпулювання інформацією та втручання (FIMI) «в російському стилі». 17 грудня Єврокомісія відкрила офіційне провадження проти TikTok щодо виборчих ризиків відповідно до Регламенту ЄС про цифрові послуги (Digital Services Act – Regulation (EU) 2022/2065) [4].

Однією з перших дослідників, що привернули суспільну увагу до інформаційної кампанії Келіна Джорджеску, стала Андра-Люсія Мартінеску – наукова співробітниця на пострадянському просторі Центру

AI-POWERED THREAT INTELLIGENCE TOOLS ROLE IN FORMING RESILIENCE TO FOREIGN INFORMATION MANIPULATION AND INTERFERENCE

The relevance of the issue raised is evident not only in the recognition by Ukraine's strategic partner, the European Union, of the existence of the challenge of Foreign Information Manipulation and Interference and of its need to be addressed but also in cases of actual realization of the relevant threats, an unprecedented example of which was the first round of the presidential elections in Romania in 2024, the resolution of which required equally unprecedented methods of response from the relevant public authorities. These theses outline the potential of using AI-powered digital threat intelligence solutions as tools to support the institutional capacity of public authorities to counter modern information threats as components of geopolitical hybrid aggressions.

Keywords: FIMI, EEAS, Romanian Presidential Elections 2024, Public Administration, Media, Social networks, TikTok.

зовнішньої політики (Лондон), чий професійний шлях, зокрема, включав дослідницькі ролі в аналітичних центрах, таких як RAND Europe і Королівський інститут безпеки та оборони Об'єднаних служб (RUSI).

У статті «Мережі впливу: розшифровка іноземного втручання у вибори в Румунії» для «Foreign Policy Centre» (2024) Мартінеску та співавтори описали результати проведених досліджень із використанням Osavul – платформи на основі ШІ для виявлення, моніторингу, аналізу та оцінки інформаційних загроз у медіа-середовищі. Застосування можливостей ШІ-платформи у дослідженні дозволило виявити та задокументувати зв'язок виборчої кампанії Джорджеску з іноземно-афілійованими мережами та державними акторами, що спеціалізуються на операціях впливу та широких дезінформаційних кампаніях.

За допомогою платформи Osavul Мартінеску з іншими дослідниками вдалося ідентифікувати інші, аніж відомі випадки поширення інформаційної операції у TikTok, зокрема виявити широке поширення кампанії на інших інформаційних платформах. Так, ними були виявлені 614 мереж поширення інформації, що здебільшого є афілійованими з російською федерацією, які ампліфікували профіль Келіна Джорджеску на популярних платформах соціальних медіа (зокрема Telegram, Facebook, Twitter/X), охоплюючи множину континентів та мов. Зокрема, включаючи 144 актори/мережі, що спеціалізуються на дезінформаційних кампаніях, та 469 таких, що мають відношення до операцій впливу, у складі яких, зокрема, виявлено суб'єкта, що перебуває під міжнародними санкціями. Більшість пов'язаних із державами акторів, що були задіяні у просуванні Джорджеску, безпосередньо походили з рф (99), включаючи державні медіа Russia Today (RT), Sputnik та багато інших. Зокрема, російські державні медіа ампліфікували поширення розповсюджуючи інформацію через власні спін-оффи у Європі, які використовували локалізовані назви та брендинг, таким чином обходячи санкції, накладені на державні медіа, при цьому часто зазначаючи джерелами походження інформації канали пропагандистських медіа у соціальних мережах із значним охопленням [5, с. 2, 12-13].

Цей випадок гібридної операції є частиною набагато ширшої системної гібридної кампанії агресії, націленої на дестабілізацію, порушення єдності та стійкості НАТО і ЄС зсередини, через вплив на їх членів, що також має підривати з їх сторони підтримку України у захисті від неспровокованої воєнної агресії рф.

На прикладі цього втручання та його дослідження, з урахуванням прагнень Європейського Союзу, проявляється потенціал та потреба у системному застосуванні сучасних засобів розвідки інформаційних загроз на базі ШІ у публічному управлінні та адмініструванні для управління ризиками їх реалізації та перебудови підходів такого управління від реактивних до проактивних. Потенціал застосування таких рішень простягається набагато ширше, аніж реалізація виборчого процесу як важливої сфери публічного управління та адміністрування, і охоплює починаючи зі сфери оборони та усіх сфер відповідальності держави, котрі на стратегічному рівні стають питаннями національної безпеки, закінчуючи «тактичними» комунікаційними задачами. Для ефективної реалізації цього потенціалу з належною метою протидії FIMI та іншим інформаційним загрозам вбачається доцільним:

– розширювати доступність обробки інформації, що поширюється у сучасних діджитальних медіа, зокрема – правовими механізмами;

– забезпечити інтеграцію публічного і приватного секторів, а також громадянського суспільства у децентралізовану, профільовану та координовану систему протидії таким загрозам;

– забезпечити використання ними високотехнологічних інструментів для можливості своєчасного та ефективного виконання завдань та колаборації.

Список використаних джерел

1. About the European External Action Service. *European External Action Service.* URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/about-european-external-action-service_en (date of access: 28.01.2025).

2. Tackling Disinformation, Foreign Information Manipulation & Interference. *European External Action Service.* URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference_en (date of access: 28.01.2025).

3. Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making. *Council of Europe*. (Wardle, C., Derakhshan H., 2017). URL: https://edoc.coe.int/en/media/7495-information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-research-and-policy-making.html (date of access: 29.01.2025).

4. Commission opens formal proceedings against TikTok on election risks under the Digital Services Act. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_6487 (date of access: 30.01.2025).

5. Networks of Influence: Decoding Foreign Meddling in Romania's Elections. *Foreign Policy Centre*. (Martinescu, A.-L., et al., 2024). URL: https://fpc.org.uk/wp-content/uploads/2024/12/Networks-of-Influence-Decoding-foreign-meddling-in-Romanias-elections-2024.pdf (date of access: 30.01.2025).

УДК 351:327.7:061.1ЄС

Віктор ЛЮСТЕЙ,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Viktor LIUSTEI,
postgraduate student, Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0007-9860-3369

Науковий керівник: ***Наталія КЛИМЕНКО,*** *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ВІДПОВІДІ НА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ

TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES AND MANAGEMENT PRACTICES IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE EU: EUROPEAN EXPERIENCE AND RESPONSES TO GLOBALIZATION CHALLENGES

The article explores the experience of Poland and the Baltic States in transforming human resource management within public administration, particularly in the broader context of European integration and governance reform. Key reforms in recruitment, continuous professional development, and the digitalization of HR processes are thoroughly examined and critically assessed. Based on a detailed comparative analysis, the study offers specific, evidence-based recommendations for implementing European approaches in Ukraine's civil service system. The necessity of introducing competency-based recruitment methods, personalized development programs, and structured international experience exchange is substantiated as essential tools for enhancing the overall efficiency, transparency, and adaptability of modern public administration in Ukraine.

Keywords: European Integration, Public Administration, Human resource management, Ukraine, EU, Civil service reform.

Інтеграція України до Європейського Союзу є пріоритетним напрямом державної політики, яка потребує істотних змін у кадровій політиці та управлінських практиках органів публічної влади. В умовах сучасних глобалізаційних процесів важливим аспектом успішної євроінтеграції стає адаптація європейських стандартів управління, особливо у сфері кадрового забезпечення публічного управління. Досвід Польщі та країн Балтії демонструє успішність таких реформ у контексті європейської інтеграції та дозволяє визначити ефективні механізми для впровадження в українських реаліях.

Метою даного дослідження є аналіз європейського досвіду (на прикладі Польщі та країн Балтії) трансформації кадрового потенціалу та управлінських практик, а також розробка рекомендацій щодо його імплементації в Україні.

Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують комплексний аналіз процесів адаптації європейських стандартів у сфері кадрової політики публічного управління.

Успішність реформ у Польщі та країнах Балтії значною мірою зумовлена впровадженням нових стандартів та принципів кадрового управління, що відповідають загальноєвропейським моделям. У Польщі, зокрема, було введено систему відкритих конкурсів на державні посади, а також стандарти оцінки та підвищення кваліфікації держслужбовців, орієнтовані на компетентнісний підхід [4, с. 94]. Латвія, Литва та Естонія акцентували на впровадженні електронних систем управління персоналом та створенні програм безперервного професійного розвитку працівників державного сектору [3, с. 30].

Для України одним з ключових викликів залишається не лише модернізація інституційного забезпечення державної служби, а й підготовка управлінських кадрів, здатних діяти в умовах постійних

глобальних змін. В Україні вже здійснюються спроби імплементації позитивних практик, таких як електронні платформи «Дія», «HRMIS» та «Електронний кабінет держслужбовця», які сприяють прозорості кадрових процесів [1-2]. Однак ці ініціативи вимагають подальшого вдосконалення та інтеграції із загальноєвропейськими стандартами управління кадрами.

Перспективним напрямом розвитку є створення в Україні єдиної системи оцінювання та підвищення кваліфікації держслужбовців на основі досвіду Польщі та країн Балтії. Такий підхід передбачає комплексне впровадження методики competency-based recruitment та персоналізованих програм професійного зростання. Компетентнісний підхід до підбору персоналу дозволяє більш точно оцінювати потенціал працівників і формувати кадровий резерв відповідно до реальних потреб державного управління. Крім того, впровадження персоналізованих програм професійного розвитку забезпечує системність і постійність підвищення кваліфікації службовців, знижуючи ризики професійного вигорання та втрати кваліфікованих кадрів.

Особливу увагу варто приділити програмам підвищення цифрових компетенцій службовців, оскільки цифровізація державного управління є однією з ключових вимог сучасного глобалізованого світу. Також доцільно активно розвивати системи обміну досвідом із країнами-членами ЄС, організовуючи стажування, тренінги та спільні освітні проєкти. Це дозволить не лише перейняти передовий європейський досвід, але й сформувати міцні професійні зв'язки між українськими держслужбовцями та їхніми колегами з Європейського Союзу. Створення такої інтегрованої системи управління кадрами сприятиме підвищенню ефективності державної служби в Україні, зробить її більш конкурентоспроможною та адаптивною до швидких змін у глобальному середовищі.

Трансформація кадрового потенціалу та управлінських практик у процесі європейської інтеграції України є невід'ємною умовою успішного входження країни до європейського адміністративного простору. Досвід Польщі та країн Балтії свідчить про ефективність впровадження європейських моделей управління кадрами, які можуть бути адаптовані та застосовані в Україні. Важливими факторами успіху є системність реформ, прозорість кадрових процедур та акцент на розвитку професійних компетенцій відповідно до європейських стандартів.

Список використаних джерел

1. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 17.04.2025).

2. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343 (станом на 11.03.2025 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-п#Text (дата звернення: 17.04.2025).

3. Radzikhovskyi Ye. Analysis of European experience in improving public administration mechanisms. *Development Management*. 2022. Vol. 20. No. 3. P. 29–35.

4. Zolak Poljašević B., Gričnik A. M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change // Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15, No. 3. P. 94. – DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15030094.

УДК 342.8+327.39(477)]:341.11(4-672ЄС)(043.2)

Кирило МАТЮХА,
студент 5-го року навчання, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», ОП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС», кафедра євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kyrylo MATIUKHA,
5th year student, specialty 281 «Public Management and Administration», educational program «Public Management and Administration: Integration into the EU», Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0006-4036-3385

Науковий керівник: ***Світлана КУСТОВА,*** *кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ВИБОРЧОГО ЗАКОНОДАВСТВА З ЄВРОПЕЙСЬКИМ ВИБОРЧИМ ПРАВОМ: ПЕРСПЕКТИВИ І ВИКЛИКИ

HARMONISATION OF UKRAINIAN ELECTORAL LEGISLATION WITH EUROPEAN ELECTORAL LAW: PROSPECTS AND CHALLENGES

Amid the ongoing full-scale Russian aggression since February 24, 2022, Ukraine has shown determination in pursuing its strategic development by applying for EU membership on February 28 and obtaining candidate status on June 23, 2022. As part of the accession process, Ukraine is aligning its legislation with EU standards, including electoral laws. Although EU law only regulates elections to the European Parliament and local elections, Ukraine will need to amend its legal framework, including the Constitution, to allow EU citizens residing in Ukraine to vote and run in such elections. Additionally, Ukraine should introduce new procedures for organizing European Parliament elections and adapt related laws such as the Electoral Code, the Law on the State Register of Voters, and the Law on the Central Election Commission. Despite being complex, this harmonization is a vital step toward EU membership.

Keywords: legislation, elections, electoral law, European Parliament.

Сьогодні Україна зіткнулася із вкрай складним екзистенційним викликом, пов'язаним із протидією повномасштабній збройній агресії російської федерації, розпочатій 24 лютого 2022 року. Попри це, Українська держава змогла продемонструвати силу та готовність до самостійного визначення вектору власного стратегічного розвитку. Проявом чого стало прийняття Україною рішення про подання заявки на членство в Європейському Союзі 28 лютого 2022 року. У результаті чого вже 23 червня 2022 року рішенням Європейської Ради Україні було офіційно надано статус кандидата на членство в ЄС.

Станом на цю мить відкрито переговори щодо членства між Україною та Європейським Союзом та відбувається оцінка відповідності українського законодавства праву ЄС. Це дозволить не лише визначити рівень відповідності, а також розробити подальший план адаптації вітчизняного нормативно-правового поля до стандартів ЄС. Незважаючи на те, що робота над оцінкою триває, а офіційний звіт від Європейської Комісії щодо даного питання має бути підготовлений та виданий пізніше, уже нині є можливим визначити окремі складові національної законодавчої бази, що потребуватимуть внесення змін з метою гармонізації із правом ЄС.

Однією з таких складових стане українське виборче законодавство. Зосібна, потреба системної імплементації у його межі обов'язкових для країни-члена норм щодо організації підготовки і проведення виборів. Однак, варто підкреслити, що правом ЄС регулюються тільки 2 типи виборів: вибори представників до Європейського Парламенту та місцеві вибори. У зв'язку з чим необхідним завданням для України у межах євроінтеграційного процесу стане гармонізувати власне виборче законодавство з правом Європейського Союзу у сфері проведення саме зазначених типів виборів.

Зокрема, згідно пункту b частини другої статті 20, частин першої та другої статті 22 Договору про функціонування Європейського Союзу за громадянами ЄС закріплено «право обирати та бути обраними

на виборах до Європейського Парламенту та на місцевих виборах в своїй державі-члені проживання на таких самих умовах, як і громадяни цієї держави» [6]. Тобто, європейським законодавством передбачено закріплення під час проведення згаданих типів виборів активного та пасивного виборчого права для громадян Європейського Союзу, які проживають у державі-члені, громадянами якої вони не є.

У свою чергу, чинне українське виборче законодавство не дозволяє забезпечити виконання даного положення. Насамперед через те, що статтею 70 Конституції України визначено, що право голосу на виборах мають лише громадяни України [2]. У зв'язку з чим задля забезпечення відповідності нормам ЄС про вибори та уможливлення потенційної реалізації активного та пасивного виборчого права громадянами Європейського Союзу, що проживатимуть в Україні, але не будуть її громадянами, необхідним завданням стане внесення змін до згаданої статті 70 Конституції. Водночас дане завдання не стане однозначно простим за порядком свого втілення. Адже стаття 70 Конституції належить до Розділу ІІІ Основного Закону, зміни до якого, згідно зі статтею 156 Конституції України, мають бути прийняті не менш як двома третинами від конституційного складу Верховної Ради України та затверджені всеукраїнським референдумом [2]. Що відтак потребуватиме консенсусу та єдності від українського суспільства щодо зазначеного питання.

Іншим важливим напрямом гармонізації українського виборчого законодавства з виборчим правом ЄС стане подальше закріплення загального порядку та вимог щодо проведення виборів до Європейського Парламенту, які передбачені насамперед Актом про вибори 1976 року. Так, Актом визначено норми стосовно термінів проведення голосування, принципу пропорційного представництва, виборчих бар'єрів та випадків несумісності з мандатом члена Європейського Парламенту [5]. Крім того, статтею 7 Акту визначено, що загальна процедура проведення зазначених виборів регулюється в кожній державі-члені її національними положеннями [5]. Це, у свою чергу, потребуватиме від України як імплементації чинних норм ЄС про вибори до Європейського Парламенту у національне законодавство, так і розробки й затвердження власної процедури їхньої організації та проведення. Що може бути потенційно здійснено шляхом прийняття нового розділу Виборчого кодексу України, який був би окремо присвячений виборам до Європейського Парламенту.

Варто зауважити, що у разі здійснення вище описаних кроків, необхідним буде також внести зміни до інших нормативно-правових актів, що стосуються виборів, з метою адаптації їхнього змісту до норм ЄС про вибори. Так, потрібно буде внести зміни до Закону України «Про Державний реєстр виборців» з метою закріплення у ньому механізмів, які дозволили би після надання виборчих прав на відповідних виборах громадянам ЄС, що не є громадянами України, здійснювати обов'язковий для держав-членів обмін інформації щодо таких осіб з іншими держава-членами Союзу задля запобігання можливості включення виборця більше ніж в один список виборців та відповідного подвійного голосування. У цьому контексті актуальним завданням стане також законодавче визначення органу, відповідального за адміністрування проведення виборів до Європейського Парламенту, яким доцільно буде означити Центральну виборчу комісію. Та що відтак потребуватиме внесення змін до Закону України «Про Центральну виборчу комісію» з метою надання їй відповідних повноважень.

Як результат, можливим є стверджувати, що процес гармонізації українського виборчого законодавства з європейським виборчим правом не буде простим і потребуватиме багатоскладового системного втілення. Адже внесенню змін підлягатиме, як мінімум, Конституція України, Виборчий кодекс України, Закон України «Про Державний реєстр виборців», Закон України «Про Центральну виборчу комісію» та інші пов'язані з ними нормативно-правові акти. Попри це, реалізація таких змін забезпечить відповідність європейським виборчим стандартам та дозволить наблизити Україну до повноправного членства в Європейському Союзі.

Список використаних джерел

1. Виборчий кодекс України : Закон України від 19.12.2019 р. № 396-IX : станом на 31 груд. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text (дата звернення: 16.04.2025).

2. Конституція України : від 28.06.1996 р. : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 16.04.2025).

3. Про Державний реєстр виборців : Закон України від 22.02.2007 р. № 698-V : станом на 31 груд. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-16#Text (дата звернення: 16.04.2025).

4. Про Центральну виборчу комісію : Закон України від 30.06.2004 р. № 1932-IV : станом на 01 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-15#Text (дата звернення: 16.04.2025).

5. Act concerning the election of the representatives of the Assembly by direct universal suffrage від 20.09.1976 р. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A41976X1008%2801%29 (дата звернення: 16.04.2025).

6. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union від 13.12.2007 р. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2012/oj (дата звернення: 16.04.2025).

УДК 351.82(477):061.1ЄС]:342.52:004.8

Ангеліна МЕЛЬНИЧУК,
студентка 1-го року навчання, ОП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anhelina MELNYCHUK,
First-year master's student of the Department of « Public Administration and Management: European Integration», specialty 281 « Public Administration and Management» of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Світлана КУСТОВА,*** *кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

These theses analyze the digital transformation of Ukraine's public administration following its accession of the EU candidate status. Artificial intelligence is given a special focus for its role as a tool for optimizing administrative procedures and improving public services. « Diia» platform and the establishment of the WINWIN AI Center of Excellence are examined. These theses also highlight risks and issues related to data protection, cybersecurity, etc., with special attention to the lawful regulation of artificial intelligence, particularly in light of the recently adopted EU Artificial Intelligence Act.

2022 рік став початком нової ери у відносинах України та Європейського Союзу. Отримання статусу кандидата на вступ, який наблизив приєднання країни до європейської спільноти, також стимулював проведення нових реформ та впроваджень змін у системах влади. Перспектива на приєднання відкрила перед Україною значну кількість перспектив, водночас країна зіткнулася з новими викликами.

Серед інших питань та проблем, які постали перед українськими чиновниками на передній план також виходить питання цифровізації. Зокрема на порядку денному з'являється питання щодо гармонізації нормативно-правової бази, модернізації економіки та підготовки країни до участі в єдиному цифровому ринку Європейського Союзу, включно з інтеграцією в інноваційні процеси.

Однак варто підкреслити, що в сучасному інформаційному суспільстві складно забезпечити ефективність публічного управління без застосування цифрових технологій та методів.

Так, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» [4] передбачає наступні положення:

– Підвищення рівня ефективності держуправління, завдяки спрощенню управлінських процедур, скороченню адміністративних витрат, застосуванню сучасних методів управління;
– Підвищення якості надання адміністративних послуг та їх інклюзивність;
– Забезпечення контролю за ефективністю органів державної влади та місцевого самоврядування;
– Підвищення рівня запобігання корупції та тінізації економіки;
– Вихід на новий рівень в сфері управління державою та суспільства в цілому;
– Забезпечення довіри до державних інституцій.

Проте варто зауважити, що в період активної цифровізації держав, проникнення штучного інтелекту (ШІ) у організацію процесів у сфері публічного управління складно уникнути. Саме тому важливого значення набуває забезпечення глибокого розуміння проблематики ШІ, удосконалення

законодавства та запровадження необхідних реформ та змін, щоб його застосування сприяло зміцненню демократії та гарантуванню безпеки.

Останні кілька років ЄС все частіше наголошував на важливості врегулювання законодавства та норм у сфері ШІ. Саме тому у березні 2021 року Європейська комісія вперше запропонувала **Акт про штучний інтелект[1].** Цей документ вважається першим у світі нормативно-правовим актом регулювання ШІ.

Фінальний варіант Акту, який був затверджений 13 березня 2024 року, запроваджує зобов'язання щодо використання ШІ, з урахуванням потенційних ризиків і впливу на різні сфери, зокрема і на публічне управління. Акт про ШІ функціонує, як законодавство та розглядає безпеку споживачів через призму ризиків, пов'язаних із використанням ШІ у сервісах та послугах.

Україна, як країна кандидат на вступ, в скорому часі теж інкорпорує Акт про штучний інтелект у власне законодавство, в межах процесу вступу до ЄС.

Потенціал використання ШІ в державній службі складно переоцінити, тому що на даний момент ми можемо говорити про оптимізацію та автоматизацію рутинних робочих процесів, також ШІ полегшує виконання трудомістких завдань, і таким чином покращує ефективність роботи державного управлінця.

Швидкий та ефективний розвиток ШІ в Україні, який став можливим завдяки потужному потенціалу українських ІТ-компаній, стає невід'ємною частиною держуправління, судочинства та соцпрограм. Одним із основних проєктів, які реалізуються прямо зараз є платформа «Дія», в якій ШІ залучається з метою автоматизації процесів.

Серед них можна визначити:

Оформлення документів – ШІ застосовується для швидкого аналізу та перевірки даних громадян.

Аналіз ефективності держпослуг – ШІ використовується для аналізу звернень громадян з метою покращення якості надання сервісів та виділення проблемних питань.

Чат-боти – ШІ- боти відповідають на запити громадян.

Цифровий ідентифікатор – завдяки технологіям розпізнавання даних і штучного інтелекту більшість українців можуть користуватися перевагами електронних документів у смартфоні.

Уряд України також впровадження штучний інтелект у фінансовій сфері для боротьби з відмиванням коштів а також ухилення від податків. Окрім цього державна податкова служба також використовує алгоритми для виявлення підозрілих транзакцій. Також Мінцифри у лютому 2025 року запустило **WINWIN AI Center of Excellence** [3] – центр передового досвіду, що розробляє та впроваджує ШІ-рішення для державного сектору, оборони, освіти, медицини та бізнесу. Основна місія центру полягає в розробці проєктних ініціатив, автоматизації держпослуг (зокрема в межах застосунків «Дія» та «Мрія»), а також генерації інновацій разом із бізнесом. Ці перші кроки у межах стратегії WINWIN, спрямовані на зміцнення цифрового суверенітету України та її глобальної конкурентоспроможності у сфері ШІ.

Значний розвиток та імплементація ШІ в публічній службі покращує ефективність та сприяє роботі службовців, однак такий симбіоз має ґрунтуватися на дотриманні низки принципів, які сприяють справедливому, етичному та безпечному використанні цих технологій у роботі.

Одним із перших викликів, який можна виділити – це збір та обробка персональних даних. ШІ та автоматизовані системи здатні обробляти значні обсяги інформації та даних, однак внаслідок неправильного використання або недостатньому захисті це може породити до порушення прав громадян. Серед ризиків можна назвати:

– збір, використання чи передача персональних або конфіденційних службових даних без законних підстав;

– неправомірний доступ до інформації або її витік через ненадійну систему захисту штучного інтелекту;

– недостатній рівень надання анонімності даним може створити ризик встановлення особи шляхом аналізу непрямих або опосередкованих даних.

Іншим викликом є – ризик вепонізації ШІ. Зокрема ШІ є потужним інструментом в створені кібератак, так як може створювати програмні коди для різних цілей, серед яких злам великої кількості паролів, розробка фішингових кампаній та створення шкідливого ПЗ, яке складно виявити неозброєним оком. Кібершахрайство може стати ще одним із таких викликів. Використання ШІ для

генерування фальшивого голосу, фото, відео (DeepFake), документів та даних може ввести в оману службовця та/або призвести до надання доступу або передачі даних шахраям.

ШІ – звісно прогресує та удосконалюється весь час однак імовірність створення помилкових даних за статистикою Vectara Hallucination Rate for Top 25 LLMs [2] у ChatGPT 4 становить 1,8%. Таке «галюцинування» даних може часто ввести в оману державного службовця або призвести до використання неправдивих чи навіть нереальних даних.

Недостатня захищеність алгоритмів ШІ також може призвести до несанкціонованого втручання третіх осіб у роботу системи. Вразливості в роботі ШІ може бути використано хакерами для досягнення своїх цілей: викрадення даних, маніпуляції результатами чи дестабілізації важливих процесів.

Висновок: Отож, через свій невпинний розвиток процес цифровізації продовжує відігравати важливу роль в забезпеченні сталого економічного зростання та розвитку проникаючи в усі сфери суспільного життя, державне управління не є винятком. Цифрові технології та штучний інтелект зокрема надалі все частіше ставатимуть невід'ємною частиною в роботі держслужбовця звільнюючи його від рутинних та трудомістких завдань. Потенціал використання ШІ і надалі розширюватиметься з розвитком технологій, тому імплементація Україною Регламенту ЄС зі ШІ є крайнє необхідним, для того, щоб регулювати цей процес на законодавчому рівні. Однак варто також звертати увагу і на виклики, які можуть бути породжені ШІ, та методи їх запобігання або усунення.

Список використаних джерел

1. Artificial Intelligence Act: MEPs adopt landmark law | News | European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240308IPR19015/artificial-intelligence-act-meps-adopt-landmark-law (date of access: 17.04.2025).

2. Hallucination-leaderboard/README.md at main · vectara/hallucination-leaderboard. GitHub. URL: https://github.com/vectara/hallucination-leaderboard/blob/main/README.md (date of access: 17.04.2025).

3. Мінцифра запускає WINWIN AI Center of Excellence – центр передового досвіду з розробки та інтеграції ШІ. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-zapuskae-winwin-ai-center-of-excellence-tsentr-peredovogo-dosvidu-z-rozrobki-ta-integratsii-shi (дата звернення: 17.04.2025).

4. Про схвалення Концепції впровадження « розумних мереж» в Україні до 2035 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 14.10.2022 № 908-р : станом на 13 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-р#Text (дата звернення: 17.04.2025).

УДК 342.537.3+339.9](477):341.232.2(061.1ЄС)(043.2)

Софія ОЛІЙНИК,
студентка 5-го року навчання, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», ОП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС», кафедра євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Sofiia OLIINYK
5th year student, specialty 281 «Public Management and Administration», educational program «Public Management and Administration: Integration into the EU», Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0001-4611-2759

*Науковий керівник: **Світлана КУСТОВА,** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ВЗАЄМОВПЛИВИ, ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ЄС

GLOBALIZATION AND UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION POLICY: MUTUAL INFLUENCES, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF EU FINANCIAL SUPPORT

The theses analyze the interrelation between globalization and Ukraine's European integration policy in the context of financial support provided by the European Union. The work outlines key opportunities and challenges faced by Ukraine on its path toward EU integration, including economic difficulties, institutional weaknesses, corruption, and ongoing military conflict. Special attention is given to EU financial instruments such as the European Neighbourhood Instrument, macro-financial assistance, and cross-border cooperation programs, which contribute to the country's modernization and support its integration efforts.

Keywords: globalization, European integration policy, Ukraine, financial support, European Union (EU), opportunities, challenges, economic difficulties, institutional weaknesses, corruption, military conflict, EU financial instruments, European Neighbourhood Instrument, macro-financial assistance, cross-border cooperation programs, modernization, integration efforts.

Глобалізація та європейська інтеграція є ключовими процесами, що формують сучасний світовий порядок. Для України, яка обрала курс на євроінтеграцію, ці процеси відкривають нові можливості для розвитку, але водночас створюють низку викликів. Фінансова підтримка з боку Європейського Союзу (ЄС) відіграє важливу роль у подоланні цих викликів та сприяє успішній інтеграції України до європейського простору.

Глобалізація сприяє поглибленню економічних, політичних та культурних зв'язків між країнами, що, в свою чергу, впливає на процеси європейської інтеграції. Україна, як країна з відкритою економікою, активно залучається до глобальних процесів, що стимулює її інтеграцію до ЄС. Зокрема, підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році стало важливим кроком на шляху до євроінтеграції, відкривши нові можливості для економічного зростання та модернізації країни [1].

Водночас, глобалізація створює конкуренцію на світових ринках, що вимагає від України підвищення конкурентоспроможності своєї економіки. Це включає адаптацію до європейських стандартів, реформування ключових секторів економіки та зміцнення інституційної спроможності.

Процес євроінтеграції України супроводжується низкою викликів, серед яких:

– недостатня ефективність державних інституцій у впровадженні реформ та забезпеченні верховенства права, прикладом може бути незавершеність реформ, коли деякі реформи, такі як зміни до Конституції чи кодексів, залишаються

частково реалізованими або зовсім не виконуються через відсутність політичної волі або спротив з боку окремих гілок влади;

– високий рівень інфляції, бюджетний дефіцит та зовнішній борг ускладнюють процес інтеграції, наприклад високий рівень інфляції, коли інфляція в країні значно перевищує середньосвітовий рівень, це може відлякувати іноземних інвесторів, які шукають стабільність для своїх капіталовкладень;

– поширення корупційних практик підриває довіру до державних інституцій та стримує інвестиції, наприклад після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році Україна взяла на себе зобов'язання щодо глибоких реформ, зокрема у сферах верховенства права, боротьби з корупцією та створення сприятливого інвестиційного клімату, проте корупція залишалася системною проблемою, особливо у таких сферах, як судова система, державні закупівлі, митниця та державні підприємства;

– збройне протистояння з росією створює додаткові ризики для безпеки та стабільності країни, наприклад після 24 лютого 2022 року Україна опинилася в умовах військової агресії з боку рф, що призвело до глибокої безпекової, гуманітарної та соціально-економічної кризи, пов'язаної з постійними ракетними ударами, бойовими діями на значній частині території, мінування, руйнування критичної інфраструктури (електростанцій, мостів, лікарень, шкіл), що суттєво дестабілізує ситуацію в країні.

Ці виклики потребують комплексного підходу та ефективної взаємодії між Україною та ЄС для їх подолання.

Європейський Союз надає Україні значну фінансову підтримку, спрямовану на сприяння реформам та інтеграції до європейського простору. Основні інструменти фінансової допомоги включають.

По-перше, європейський інструмент сусідства (ENI), який спрямований на підтримку політичних та економічних реформ, розвиток інфраструктури та зміцнення інституційної спроможності [2].

По-друге, макрофінансова допомога (MFA), яка надається у вигляді кредитів та грантів для стабілізації макроекономічної ситуації та підтримки платіжного балансу [3];

По-третє, програми транскордонного співробітництва, що сприяють розвитку прикордонних регіонів, покращенню інфраструктури та зміцненню зв'язків між Україною та країнами-членами ЄС [4].

Ці інструменти фінансової підтримки створюють можливості для модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення демократичних інституцій в Україні.

Глобалізація та євроінтеграційна політика України є взаємопов'язаними процесами, що відкривають нові перспективи для розвитку країни. Незважаючи на існуючі виклики, фінансова підтримка з боку ЄС сприяє подоланню перешкод та забезпечує умови для успішної інтеграції України до європейського простору. Подальше зміцнення співпраці між Україною та ЄС, ефективне використання фінансових ресурсів та впровадження необхідних реформ є ключовими факторами на шляху до сталого розвитку та процвітання України.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. (№ 1678- VII від 16.09.2014) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

2. Інтеграція України до ЄС: Європейський інструмент сусідства (ЄІСП). Офіційний вебсайт Державної податкової служби України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/arhiv/integratsiya-ukraini-do-es/integratsiya-ukraini-do-es/eisp/

3. Макрофінансова допомога Україні. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/makro-finansova-dopomoga

4. Сайти спільних операційних програм. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/sajti-spilnih-operacijnih-program

УДК 316.454:327.39:061.1ЄС

Петро ОПАНАЩУК,
доцент кафедри права та публічного управління Житомирського державного університету імені Івана Франка

Petro OPANASHCHUK,
Associate Professor of the Law and Public Administration Department, Zhytomyr Ivan Franko State University
https://orcid.org/0000-0001-7164-4143

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СПІЛЬНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ КРІЗЬ ПРИЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ

Формування Європейського Союзу стало можливим завдяки втіленню диференційованого підходу до різних форм інтеграції, що включає не лише економічну та політичну, але й гуманітарно-культурну складову. Початок такої інтеграції було закладено задовго до утворення Європейського Союзу. Результатом багаторічних інтеграційних процесів стало формування власної історичної свідомості та духовної культури, які лягли в основу нинішньої економічної, політичної та культурної єдності країн Європи. Але, в той же час, у процесі формування спільної європейської ідентичності неодноразово давалася взнаки подвійність між загальноєвропейськими культурними цінностями та певною політичною фрагментацією на рівні окремих країн [3].

В цих умовах Європейський Союз, а також провідні міжнародні організації, зокрема ЮНЕСКО та Рада Європи, активно впроваджують моделі інтегрованої гуманітарної політики. Серед основних напрямів цих зусиль виділяють розвиток культурних та креативних індустрій, що стимулюють інноваційні проекти та сприяють інтеграції культурних ініціатив у регіональні стратегії розвитку. Значна увага приділяється трансформації освітніх систем. Одночасно, важливим завданням є збереження культурної спадщини через розробку механізмів охорони історико-культурних цінностей, відновлення традиційних ремесел і підтримку мовного різноманіття, що є важливим елементом національної ідентичності. Крім того, значну роль відіграє формування умов для діалогу між різними етнічними, релігійними та конфесійними групами, що дозволяє зміцнювати соціальну солідарність і знижувати ризики конфліктів за рахунок досягнення взаємного розуміння та толерантності.

Усі наведені вище напрями гуманітарної політики ЄС виступають складовою концепції соціальної згуртованості, основи якої було закладено ще в 1957 р. На різних етапах інтеграції європейських країн дана концепція набувала нових форм й зазнавала суттєвих змін, адаптуючись до поточних викликів та соціально-економічних потреб. Якщо протягом перших десятиліть її реалізації політика згуртованості виступала швидше інструментом досягнення збалансованого регіонального розвитку, то на сучасному етапі вона все частіше розглядається як механізм формування цілісного загальноєвропейського гуманітарного простору. Для прикладу, серед пріоритетів політики

IMPLEMENTATION OF MECHANISMS FOR THE FORMATION OF A COMMON EUROPEAN HUMANITARIAN SPACE THROUGH THE PRISM OF THE CONCEPT OF SOCIAL COHESION

The article examines the specifics of the implementation of the concept of social cohesion of the European Union, as well as its impact on the formation of a common European humanitarian space. This process is accompanied by a gradual mixing of different cultures, languages, ethnic groups and religions, which leads to increased interaction between citizens of all EU member states. It is noted that the active implementation of the model of integrated humanitarian policy among European countries contributes to the formation of an open and multicultural society. It is concluded that the provisions of the concept of social cohesion can become a guideline for Ukraine, which will help to resolve many issues related to further consolidation of society.

Keywords: social cohesion, humanitarian space, humanitarian policy, European integration.

згуртованості на 2021-2027 рр. суттєва увага приділяється питанням інклюзивності освіти та навчання, сприяння навчанню протягом усього життя, а також рівному доступу до соціальних послуг й послуг охорони здоров'я. До цілей діяльності Європейського фонду регіонального розвитку на цей період віднесено посилення ролі культури та сталого туризму в економічному розвитку й соціальній інтеграції [2].

Таким чином, соціальна згуртованість виступає основою консолідації суспільства. Зокрема, у тексті спільної декларації міністрів країн-членів ЄС, відповідальних за політику згуртованості, яку було оприлюднено за результатами зустрічі в Празі у травні 2024 р., зазначається, що «згуртованість є двигуном європейської інтеграції, формує стійкість держав-членів та регіонів ЄС, наближаючи ЄС та європейські цінності до громадян, сприяючи зміцненню демократії, забезпеченню економічної та соціальної безпеки та відкритій стратегічній автономії ЄС» [2].

К.Фонсека, поглиблюючи дану думку, зазначає, що в основі концепції соціальної згуртованості лежить ідея згуртованості суспільства, пріоритетом для якого є благополуччя його членів, розвиток відчуття приналежності у поєднанні зі збереженням множинності цінностей та культур [4, с. 246]. При цьому слід зазначити, що культура є важливою складовою політики згуртованості Європейського Союзу, адже вона сприяє соціальній інтеграції, взаєморозумінню між народами, зміцненню європейської ідентичності та економічному розвитку на регіональному рівні. Підтримка культурних проєктів на місцевому рівні сприяє залученню громадян до спільних ініціатив, взаємному розумінню, подоланню стереотипів та зміцненню солідарності. Культурні події (фестивалі, виставки, театри, музеї) стимулюють взаємодію між різними соціальними та етнічними групами.

Станом на сьогодні положення концепції соціальної згуртованості інтегровані в найважливіші політики ЄС, відображені в багатьох програмних документах та концепціях, прийнятих європейськими інституціями. Так, у статті 174 Договору про функціонування ЄС політика згуртованості розглядається як один із ключових інструментів, що сприяють забезпеченню «загального гармонійного розвитку» ЄС [1]. На реалізацію заходів, передбачених політикою згуртованості, виділено третину довгострокового бюджету ЄС в межах багаторічної фінансової програми на 2021-2027 роки [2]. Ресурси фондів згуртованості виділяються й на інвестиції в розвиток культурної інфраструктури. Для прикладу, Європейським фондом регіонального розвитку здійснюється фінансування будівництва або відновлення культурних центрів, театрів, музеїв, бібліотек тощо. До найбільш масштабних європейських ініціатив, що інтегрують культуру в політику згуртованості, належать програми «Креативна Європа» та Європейські столиці культури.

Таким чином, реалізація політики згуртованості є одним із найбільш дієвих інструментів ЄС, покликаних сприяти зміцненню демократії та сприяти формуванню цілісного загальноєвропейського гуманітарного простору. Положення даної концепції можуть стати орієнтиром і для України, що сприятиме вирішенню багатьох питань, пов'язаних із подальшою консолідацією суспільства.

Список використаних джерел

1. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text

2. Політика згуртованості: ЄС та Україна: аналітична записка / авт. кол.: А.Ткачук, Ю.Третяк, Р.Ткачук та ін.; за заг. ред. А.Такачука. URL: https://www.prostir.ua/?library=polityka-zhurtovanosti-es-ta-ukrajina-analitychna-zapyska

3. Chopin T. Europe and the identity challenge: who are «we»? URL: https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/0466-europe-and-the-identity-challenge-who-are-we

4. Fonseca X., Lukosch S., Brazier F. Social Cohesion Revisited: a New Definition and How to Characterize It. *Innovation: The European Journal of Social Science Research.* 2019. No 32 (2). P. 231-253.

УДК 352.075:351.863

Оксана ОРЕЛ,
аспірантка кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Oksana OREL,
postgraduate student of the Department of Social and Humanitarian Sciences, ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
https://orcid.org/0009-0004-7587-0470

Науковий керівник: ***Володимир ЯЦЕНКО,*** *кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

EUROPEAN EXPERIENCE IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

Decentralization in Ukraine is based on the European experience in managing territorial communities, in particular the principles of local democracy, financial autonomy and digitalization. Denmark, Sweden, Germany and France have successful models that ensure effective distribution of powers and active public participation. In Ukraine, the creation of amalgamated hromadas has become an important step, but hromadas are still dependent on state transfers. Among the challenges are a low level of trust in the authorities, duplication of functions and restrictions on the disposal of land resources. The war has made adjustments to decentralization, increasing the need for crisis management. For further development, it is important to improve the legislative framework, expand the financial independence of communities and introduce European digital governance mechanisms, which will contribute to the sustainable development of territorial communities.

Keywords: decentralization, local self-government, European experience, territorial communities, civic participation.

Європейський досвід управління розвитком територіальних громад в Україні є важливим орієнтиром у процесі впровадження демократичних стандартів і децентралізації. Прагнення України досягти європейських демократичних норм та зобов'язання в рамках Угоди про асоціацію з ЄС вимагають впровадження нових практик у взаємодії органівдержавноївладитамісцевогосамоврядування. Європейський досвід децентралізації, зокрема принципи місцевої демократії, субсидіарності та фінансової автономії, стає ключовим орієнтиром для України в умовах трансформації системи управління. Аналізуючи європейські моделі, можна виокремити низку спільних рис, які характеризують ефективне місцеве самоврядування: фінансова незалежність, чітке розмежування повноважень, активна участь громадян у прийнятті рішень, прозорість управління та цифровізація адміністративних процесів.

Україна вже здійснила значні кроки в цьому напрямку, зокрема через створення об'єднаних територіальних громад, які демонструють позитивні зміни у фінансовій автономії та якості надання послуг. Однак, незважаючи на успіхи, українська система місцевого самоврядування стикається з низкою викликів, які потребують подальшого вдосконалення. Серед них – законодавча невизначеність, дублювання повноважень між органами місцевої влади та державними адміністраціями, обмежена фінансова спроможність громад та недостатній рівень довіри громадян до інституцій влади. Важливо зазначити, що європейські країни, такі як Данія, Швеція, Франція та Німеччина, пройшли схожий шлях реформ, і їхній досвід може бути корисним для України.

Данія є однією з найбільш децентралізованих країн Європи, де муніципалітети мають високий рівень автономії, а близько 80% їхніх доходів формуються за рахунок місцевих податків і зборів, що дозволяє їм ефективно реалізовувати соціальні та інфраструктурні проєкти. У Швеції муніципалітети відіграють ключову роль у забезпеченні соціальних послуг, а система місцевого самоврядування

базується на активній громадській участі [1]. У Німеччині федеральна система управління забезпечує значну автономію регіонів, а місцеві органи влади мають широкі повноваження у сфері фінансів та управління територіями. У Франції, хоча історично країна мала централізовану систему, останні реформи значно розширили повноваження місцевих органів влади та створили механізми фінансової незалежності громад [2].

Українські громади поки що значною мірою залежать від державних трансфертів, що обмежує їхню самостійність. Крім того, у європейських країнах існують механізми прямої демократії, такі як місцеві референдуми, електронні петиції, громадські консультації та партиципаторне бюджетування, які роблять процес прийняття рішень більш прозорим і включеним. В Україні подібні інструменти лише починають розвиватися, і їхнє впровадження потребує подальшого законодавчого вдосконалення. Окрім цього, у Європі активно впроваджуються цифрові платформи для взаємодії громадян із владою. Наприклад, в Естонії діє система електронного врядування, яка спрощує адміністративні процеси та підвищує прозорість рішень [3]. В Україні також здійснюється цифровізація місцевого самоврядування, проте її впровадження потребує більш системного підходу.

Ще одним важливим аспектом є рівень довіри громадян до органів влади. У країнах ЄС він традиційно вищий, що пов'язано з прозорістю управління та ефективним громадським контролем. В Україні цей показник залишається низьким, що ускладнює процес децентралізації.

Важливим викликом для України стала війна, яка вплинула на процес децентралізації. Громади змушені оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, забезпечувати безпеку громадян та адаптувати управлінські механізми до умов воєнного стану. У цьому контексті європейський досвід кризового управління може бути корисним для України, зокрема у сфері планування територіального відновлення та забезпечення фінансової стабільності громад.

Порівняльний аналіз української та європейських систем місцевого самоврядування дозволяє виокремити ключові напрями вдосконалення, такі як розширення фінансової автономії, посилення громадської участі та впровадження механізмів цифрового врядування. Для подальшого розвитку децентралізації необхідно вдосконалити законодавчу базу, збільшити фінансову незалежність громад шляхом розширення переліку місцевих податків та посилити кваліфікацію представників місцевої влади. Запровадження європейських практик управління та адаптація їх до українських реалій стануть запорукою успішного розвитку територіальних громад і наближення України до європейських стандартів управління.

Список використаних джерел

1. Ткачук А. Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування в Данії та Швеції. Київ: Логос, 2015. 124 с. URL: https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/Scandinavian_way_book.pdf

2. Кащишин М.А. Повноваження органів місцевого самоврядування в Україні та зарубіжних країнах: порівняльний аналіз: дис. … д-ра філософії: 081 – Право. Київ, 2020. 208 с. URL: https://elar.navs.edu.ua/items/c0074f98-e62c-4711-b324-b102de540de5

3. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 2(74). С. 17–23. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2

УДК 35.08-057.17:351/354

Мар'яна ОРЛІВ,
доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Mariana ORLIV,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-9022-2130

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ РОЛІ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ ОРГАНІВ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ

RETHINKING THE ROLE OF MID-LEVEL MANAGERS IN PUBLIC AUTHORITIES: MODERN CHALLENGES AND TRENDS

Based on research by Deloitte, Ernst & Young, and the World Economic Forum, changes in the role of mid-level managers in public authorities and requirements for their competencies in conditions of rapid change and implementation of artificial intelligence technologies are identified. The necessity of modernizing the competency model of civil service for category «B» positions is substantiated, taking into account the Core skills for public sector innovation model developed by the Organization for Economic Cooperation and Development, as well as behavioral competency models of civil service in Great Britain, Ireland, and other European countries. This approach will contribute to the implementation of the quality management system model «Common Assessment Framework», developed on the basis of the European Foundation for Quality Management Excellence Model.

Keywords: core skills, civil service, competency model, innovation, quality management system.

Результати досліджень міжнародних аудит-консалтингових компаній Ernst & Young та Deloitte свідчать, що успіх організацій у середньо- та довгостроковій перспективі у значній мірі залежить від їх здатності забезпечувати керований рух талантів, спираючись на корпоративну культуру, винагороду та розвиток працівників [3, 4]. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, перелік основних навичок, значення яких надалі зростатиме, не обмежується технологічною грамотністю, штучним інтелектом та великими даними, а також містить такі «soft skills», як емпатія та активне слухання, допитливість та навчання впродовж життя, системне, аналітичне та креативне мислення, лідерство та соціальний вплив, управління талантами, мотивація та самоусвідомлення [6, с. 41]. Це стосується не тільки приватного, а й публічного сектора. Тому управління людськими ресурсами в органах влади має бути стратегічним та базуватися на вдосконаленому управлінні талантами, і саме цифрова трансформація забезпечує унікальну можливість аналізувати великі обсяги інформації про їх навички та кар'єрні шляхи [5, с. 60].

Відповідно в умовах швидких змін та впровадження технологій штучного інтелекту змінюються вимоги до керівників середньої ланки, які традиційно більше були зосереджені на виконанні адміністративних функцій, аніж на розвитку талантів. Серед «нових» критичних здатностей ефективного керівника середньої ланки експерти Deloitte відзначають такі, як: 1) розвиток, коучинг, мотивація та підтримка працівників; 2) переформатування адміністративних процесів, перерозподіл ресурсів, оптимізація взаємодії людей і машин для покращення результатів діяльності; 3) забезпечення гнучкості, стратегічного вирішення проблем та впровадження інновацій. При цьому, здатність керівника вести за собою, надихати та залучати працівників є найбільшим фактором впливу на рівень їх продуктивності [3, с. 92, 93]. Очевидно, сучасні компетентнісні моделі публічної служби мають відповідати цим трендам.

Орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців категорії «Б» (переважно, це посади керівників середньої ланки органів влади) та їх компоненти визначено у додатку 1 до **Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання**

індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). Крім професійних знань, цей документ передбачає такі професійні компетентності, як: лідерство; прийняття ефективних рішень; комунікація та взаємодія; впровадження змін; управління організацією роботи та персоналом; цифрова грамотність [2]. **На підставі їх контент-аналізу робимо висновок про невідповідність структури вимог до професійної компетентності, по-перше, вищезазначеним трендам, по-друге, базовій моделі основних навичок для інновацій у публічному секторі, розробленій Організацією економічного співробітництва та розвитку ще у 2017 році (містить** орієнтацію на споживача, допитливість, зміну статусу «кво», ітерацію у запровадженні змін, цифрову грамотність і сторітеллінг), по-третє, сучасним компетентнісним моделям країн з розвинутим інститутом державної служби. **Крім того, чинний в Україні перелік не орієнтований на запровадження моделі** системи управління якістю CAF (Common Assessment Framework), розробленій на основі Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM Excellence Model) [1]. Це важливо, адже однією з основних цілей впровадження в органах влади моделі CAF є сприяння навчанню працівників та формуванню культури «організація, що навчається».

Зважаючи на сучасні виклики та вимоги до керівників середньої ланки органів влади, чинну компетентнісну модель державної служби необхідно актуалізувати починаючи з IV-VI рівнів посад державної служби. Адже саме на цих рівнях , на відміну від посад категорії «А», необхідно володіти не тільки управлінськими та загальними компетентностями, а також бути добре обізнаними у технологіях досягнення результатів діяльності.

Під час оновлення компетентнісної рамки необхідно зважати на досвід формування компетентнісних моделей у Великій Британії, Ірландії та інших європейських країнах, які є поведінковими та враховують вищерозглянуті аспекти.

Список використаних джерел

1. Про затвердження методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади: Наказ НАДС від 26.04.2019 р. № 80-19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_080859-19#Text
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ НАДС від 26.10.2020 р. № 201-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6
3. 2025 Global Human Capital Trends / Deloitte Insight. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html
4. EY 2024 Work Reimagined Survey « Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce?» / Ernst & Young. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey
5. Strengthening the attractiveness of the public service in France: Towards a territorial approach / OECD, 2023. URL: https://doi.org/10.1787/ab9ebe85-en
6. The Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

УДК 351:1

Антон ПЛАКСУН,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

Anton PLAKSUN,
postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of the State University of Trade and Economics
https://orcid.org/0009-0009-6359-0216

Науковий керівник: ***Сергій КРАВЧЕНКО,*** *доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

EUROPEAN EXPERIENCE IN THE TRANSFORMATION OF DE-OCCUPIED TERRITORIES: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

The abstracts analyzes European practices in decentralization, social reintegration, security, and economic recovery in post-conflict regions. The author highlights the potential of adapting these models to Ukraine's context, emphasizing the role of communities and international support in rebuilding and managing de-occupied territories.

Keywords: de-occupied territories, European experience, post-conflict recovery.

Європейські країни з багатим досвідом врегулювання постконфліктних ситуацій пропонують ефективні моделі багаторівневого управління (multi-level governance), які базуються на взаємодії державних, регіональних, місцевих та наднаціональних інституцій. Основою таких моделей є принцип субсидіарності, який передбачає, що прийняття рішень має здійснюватися на найнижчому адміністративному рівні, здатному ефективно вирішувати певне завдання, залишаючи стратегічні та координаційні функції вищим рівням управління. Зокрема, у випадку Балканських країн ЄС застосовував механізми адаптивного управління, де ключову роль відігравали міжнародні організації, які координували зусилля з відновлення через залучення місцевих громад. У Німеччині після об'єднання Східної та Західної частин країни використовували принципи інтегрованого регіонального розвитку, що базувалися на синхронізації економічних, соціальних та політичних процесів на різних рівнях управління. Україна може адаптувати цей досвід, створивши інституційні механізми, що дозволяють поєднати функції центральної влади (формування стратегічної політики реінтеграції), обласних адміністрацій (координація ресурсів) та місцевого самоврядування (оперативне виконання завдань з урахуванням потреб громад) [4, с. 65].

Тобто, одним із ключових елементів європейського підходу до управління постконфліктними територіями є децентралізація, яка надає місцевим органам влади широкі повноваження в ухваленні рішень та розподілі ресурсів.

Відновлення територій на основі залучення громад, локальних ініціатив і підтримки громадянського суспільства є запорукою довготривалої стабільності. Європейський досвід демонструє, що передача адміністративних і фінансових повноважень на місцевий рівень сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню довіри до влади. Наприклад, у Польщі після вступу до ЄС реформа децентралізації дозволила ефективніше залучати європейські фонди для відновлення депресивних регіонів.

У випадку деокупованих територій України, цей підхід може бути адаптований через створення програм підтримки громад, зокрема шляхом надання субвенцій, грантів та прямого фінансування локальних проєктів. Водночас роль місцевого самоврядування повинна бути закріплена у чіткій нормативно-правовій базі, що передбачає розподіл відповідальності між різними рівнями влади. Створення системи прозорого моніторингу та підзвітності є обов'язковою умовою запобігання корупції та зловживань [2]. Одним із ключових викликів є недостатній рівень інституційної спроможності місцевих органів влади та недовіра населення до державних інститутів. Для подолання цих проблем пропонується:

Розробка спеціальних навчальних програм для посадовців, орієнтованих на управління у постконфліктних умовах.

Залучення міжнародних експертів до процесу розробки та впровадження реформ.

Активна участь громадянського суспільства у моніторингу та оцінці процесів реінтеграції.

Застосування цих підходів дозволить створити надійну інституційну основу для відновлення та інтеграції деокупованих територій, закріплюючи європейські цінності демократії, прав людини та верховенства права [3].

Перехід від інституційного та правового аспекту до економічного є логічним, оскільки ефективне управління розвитком деокупованих територій значною мірою залежить від створення належних економічних умов для їхнього відновлення та реінтеграції. Інституційно-правова база слугує фундаментом для стабілізації регіонів, тоді як економічні заходи забезпечують сталий розвиток, соціальну згуртованість та довгострокову стабільність.

Європейський досвід демонструє, що відновлення економічної активності є невід'ємною складовою успішного постконфліктного відновлення, яка сприяє подоланню наслідків війни, зниженню соціальної напруженості та залученню міжнародної підтримки. У країнах Європейського Союзу процес відновлення інфраструктури та економічної активності на постконфліктних територіях передбачає інтеграцію трьох основних напрямків:

Швидке відновлення критичної інфраструктури (дороги, електромережі, водопостачання, лікарні та школи) для забезпечення базових потреб населення.

Інтегроване планування розвитку територій, що враховує довгострокові економічні, екологічні та соціальні пріоритети.

Фінансування відновлення за рахунок міжнародних грантів, кредитів, бюджетних програм та приватних інвестицій.

Для України важливо адаптувати ці підходи, враховуючи масштаби руйнувань, стратегічне значення деокупованих регіонів та специфіку їхнього економічного потенціалу [1, с. 18]. Залучення інвестицій є одним із ключових чинників економічного відновлення деокупованих територій, що вимагає формування комплексної політики стимулювання інвесторів.

Європейський досвід пропонує широкий спектр інструментів, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Зокрема, важливу роль відіграють податкові пільги, спрямовані на стимулювання економічної активності. Наприклад, зниження податкового навантаження для підприємств, які працюють у постконфліктних регіонах, або звільнення від ПДВ на імпорт обладнання, що необхідне для відновлення виробничих потужностей. Іншим важливим механізмом є створення фондів гарантування інвестицій, які знижують ризики для приватних інвесторів, що працюють у постконфліктних умовах. Такі фонди вже успішно функціонують у країнах Західної Європи, забезпечуючи фінансові гарантії для проектів.

Імплементація європейського досвіду управління розвитком деокупованих територій може стати потужним інструментом для відновлення України. Інтеграція принципів децентралізації, прозорості, громадської участі та інноваційних технологій дозволяє створити систему, здатну забезпечити довгострокову стабільність і розвиток постконфліктних регіонів. Успіх цього процесу залежить від здатності адаптувати європейські підходи до унікальних умов України, враховуючи масштаб руйнувань, соціальні та економічні виклики, а також триваючу війну. Комплексний підхід до відновлення, який включає економічні стимули, соціальну згуртованість, безпеку, цифровізацію та міжнародну підтримку, може стати основою для побудови сучасної моделі управління, яка відповідатиме європейським стандартам.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на деталізацію механізмів адаптації європейського досвіду до українських реалій, зокрема у сферах розмінування, соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб, розвитку малих громад і впровадження відновлювальної енергетики.

Список використаних джерел

1. Вітер О., Килин О., Стручок Н. Європейські стратегії післявоєнної відбудови економіки. *Таврійський науковий вісник. Сер.: Економіка*. 2023. №16. С. 15–21. https: // doi. org / 10.32782 / 2708–0366 / 2023.16.2.

2. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. Економіка України. 2019. № 1 (686). URL: https: // er. dduvs. in. ua / xmlui / handle / 123456789 / 6678 (дата звернення: 20.12.2024).

3. Кушніренко О., Гахович Н. Імплементація європейських принципів в стратегічному плануванні повоєнного відновлення України. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Сер.: економіка, управління, безпека, технології*. 2023. №*2* (2). URL: https: // man. org. ua / nv / index. php / about / article / view / 44 (дата звернення: 19.12.2024). DOI: https: // doi. org / 10.56197 / 2786–5827 / 2023–2–2–2.

4. Палій Г. О. Досвід балканських країн з реінтеграції територій. Стратегічна панорама. 2020. №1–2. С. 64–73.

УДК: 351:347.965.

Тетяна ПОНОМАРЬОВА,
студентка 1-го року навчання, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetyana PONOMAROVA,
student, specialty 281 « Public administration and governance», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник ***Наталія ЛАРІНА,*** *кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

МЕДІАЦІЯ ЯК МЕТОД ЕФЕКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасний розвиток та становлення України як держави з європейськими цінностями, вимагає реформування багатьох сфер, у тому числі і сфері публічного управління та адміністрування відповідно до європейських стандартів та передбачає становлення механізму функціонування апарату управління таким чином, щоб будувати ефективну комунікацію в публічному управлінні.

Конфлікти між органами державної влади, місцевими органами самоврядування та громадянами можуть істотно впливати на стабільність і розвиток суспільства. Традиційні методи вирішення таких конфліктів не завжди є найефективнішими через свою тривалість, високі витрати і відсутність гнучкості.

Альтернативним методом для ефективного вирішення конфліктів є медіація, яка набуває все більшої популярності у сфері публічного управління, дозволяє не тільки уникнути конфліктів, а й створює умови для конструктивного діалогу між сторонами конфлікту. Вона сприяє досягненню компромісу, зберігаючи при цьому взаємоповагу і співпрацю між учасниками.

Медіація – це низка дій, ініційованих сторонами за допомогою третьої сторони (медіатора) для вирішення існуючого конфлікту. Медіатор – це неупереджена особа, яка не приймає рішення, а просто допомагає сторонам вирішити їхні конфлікти [1].

Дослідження медіації в публічному управлінні – це порівняно нова, але дуже важлива область в науці, яка сьогодні є досить актуальною в українському та зарубіжному науковому просторі.

Дослідженню медіації науковцями присвячено багато напрацювань для розвитку теорії та практики в публічному управлінні, підкреслюючи її важливість для забезпечення ефективного управління та поліпшення взаємодії між органами влади та громадськістю.

MEDIATION AS A METHOD OF EFFECTIVE CONFLICT RESOLUTION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Today, Ukraine is experiencing dynamic changes in public administration. The primary basis for these changes is the existence of new requirements for the professional activities of civil servants, in particular: the ability to overcome
conflict situations, resolve conflicts in the course of performing tasks, fulfilling official functions and duties. With the adoption of the Law of Ukraine 'On Mediation' in 2021, the process of legislative institutionalisation of mediation began. Therefore, for civil servants, knowledge of the basics of mediation and the formation of the foundations of mediation competence are extremely important, as they contribute to the effective resolution of conflicts in public administration.
This study reveals current trends and key changes in public administration, the adaptation of the civil service to European standards and the growing role of civil society. Current trends in the development of the civil service dictate completely new approaches to dispute and conflict resolution. One of these modern methods is mediation, which is the subject of our study.

Keywords: public administration, conflict, mediation, conflict resolution, mediator, openness of government, civil society, efficiency.

У своїх працях науковці торкалися питання медіації в публічному управлінні: А. М. Іванов, М. С. Титов, К. О. Кшевінська [3], О. Кацьора [4], З. Красиловська [5], Н. Ларіна [6], Н. Липовська [2], О. Островська, О. Фінько, С. Хаджирадєва, М. Хлистік та ін.

Питанням особливостей конфліктів у професійній діяльності публічних службовців присвятили свої праці Д. Дзвінчук, Н. Довгань, М. Логунова, Н. Нижник, М. Пірен, А. Пойченко, В. Ребкало, А. Ручка, С. Серьогін, М. Сіцінська, В. Танчер, О. Тертишна, В. Тимофієв та ін.

Розвиток медіації у вітчизняній практиці керівництва процесами у сфері публічного управління передбачають формулювання і наукове обґрунтування теоретико-методологічних основ функціонування механізмів узгодження інтересів. У наукових працях Є. Бородіна та Н. Липовської на метасистемному рівні роль медіації полягає у вирішенні складних міждержавних та внутрішньодержавних конфліктів [2].

На думку Н. Ларіної [6 с.61-69], С. Хаджирадєвої медіаційна компетентність публічного службовця виконує функції оптимізації професійних взаємин, взаємодій, збереження ділових відносин співробітників і забезпечення емоційного благополуччя всіх учасників і свідків конфліктів у сфері публічно- управлінських відносин. У результаті відбувається «оприлюднення» професійної діяльності публічного службовця, що відповідає антропоцентричній тенденції світової цивілізації XXI ст.

Сутність та ключова задача медіації проявляється шляхом вирішення спору та укладання угоди між сторонами таким чином, щоб максимально можна було врахувати інтереси кожної зі сторін. Важливим завданням медіації є налагодження ефективного діалогу, сприяння ефективній комунікації сторін, створення умов для їхньої співпраці з метою пошуку взаємовигідного рішення для тих питань, що між ними виникають.

Медіація проводиться за взаємною згодою сторін медіації з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації.

У сучасному світі, де конфлікти стають невід'ємною частиною соціальних, політичних, економічних процесів, альтернативні способи їх вирішення є надзвичайно важливими.

Медіація відрізняється від традиційних методів вирішення конфліктів тим, що не передбачає примусове рішення, а орієнтована на добровільну участь сторін і досягнення взаємоприйнятного компромісу. Медіатор допомагає сторонам з'ясувати основні причини конфлікту, знайти шляхи його вирішення та укласти угоду, яка задовольняє інтереси обох сторін.

Медіаційна взаємодія є способом приведення різноманітності інтересів до відносної єдності, способом відтворення, підтримки порядку на початковому, базовому рівні соціальної структури суспільства. Її можна розглядати як інструмент, що забезпечує перетворення негативної енергії, що породжується зіткненням соціальних суб'єктів у процесі їх життєдіяльності, в позитивно спрямовану енергію їх спільної дії [2].

У публічному управлінні медіація стає важливим інструментом для забезпечення ефективного діалогу між органами влади та громадянами, а також різними суб'єктами управління. Вона сприяє не лише розв'язанню конкретних проблем, а й зміцненню довіри до інституцій державної влади, покращенню соціального клімату та розвитку демократичних процесів у суспільстві.

Також слід звернути увагу на те, що для ефективного застосування медіації в публічному управлінні необхідно мати чітке нормативно-правове забезпечення, яке регулює цей процес. Важливим аспектом є розробка стандартів і процедур медіації, щоб забезпечити її прозорість і ефективність.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що медіація у публічному управлінні є важливим механізмом для ефективного і мирного вирішення конфліктів, що сприяє стабільності, розвитку та зміцненню взаєморозуміння між державою та громадянами. Медіація є одним із найголовніших інструментів вирішення конфліктів у різних сферах суспільного життя. І як потужний засіб для підвищення ефективності публічного управління, забезпечення стабільності та розвитку демократичних інститутів.

Медіаційна компетентність публічних службовців – це дуже важлива складова їх професійної компетентності, що дозволяє впроваджувати культуру діалогу та ненасильницького спілкування, знаходити альтернативні варіанти вирішення актуальних суспільних проблем та знаходити консенсус у процесі вирішення спорів.

Список використаних джерел

1. Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 2020 р. № 1875-IX/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text (дата звернення: 03.04.2025).

2. Липовська Н. А., Бородін Є. Є. (2020). Інституційні засади застосування медіації в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 2. С. 11-17. DOI https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2020.2.2 (дата звернення: 03.04.2025).

3. Іванов А. М., Титов М. С., Кшевінська К. О. (2023). Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів. *Юридичний науковий електронний журнал.* Випуск 2, с.143-145. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2023/31.pdf (дата звернення: (04 .04.2025).

4. Кацьора, О. (2021). Проблеми та стан розвитку медіації в Україні. *Грані*, № 24 (7-8), С. 21-25. https://doi.org/10.15421/172174 (дата звернення: 05.04.2025).

5. Красіловська З.В. (2017). Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект : автореф. дис. … канд. наук з державного управління : 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Одеса, 20 с.

6. Ларіна Н. (2022). Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. Вип. 10 (6). С.61-69. DOI: https://doi.org/10.15421/152245 (дата звернення: 03.04.2025).

УДК 338.242

Андрій САМБУЛОВ,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii SAMBULOV,
a postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0001-1533-333X

*Науковий керівник: **Вікторія ГУРА,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

БІОМАСА ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

BIOMASS AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION: DEVELOPMENT POTENTIAL IN UKRAINE

Biomass is a crucial element of global energy strategies, offering ecological and economic benefits by reducing fossil fuel dependence and greenhouse gas emissions. In Ukraine, biomass utilization has significant potential, with agricultural and urban waste projected to replace up to 10 billion m³ of natural gas annually. By 2035, 70% of biomass will be derived from agricultural and municipal sources, forming a sustainable, decentralized energy system. However, effective biomass integration requires modern technologies, investment of €14–19.6 billion, and a comprehensive state strategy for collection, processing, and energy regeneration. Public administration efforts play a critical role in supporting biomass advancements, promoting energy diversification, sustainability, and energy independence.

Keywords: biomass, bioenergy, public administration, sustainability, energy independence.

Сьогодні біомаса, без сумніву, виступає ключовим елементом у досягненні глобальної енергетичної стабільності та екологічної збалансованості. У глобалізованому світі, де існує величезна кількість екологічних та економічних проблем, використання біомаси як відновлюваного джерела енергії набуває все більшого значення. Завдяки своїй доступності, економічній доцільності та екологічним перевагам, цей ресурс стає ефективним інструментом протидії парниковим газам, для подолання залежності від викопного палива та забезпечення енергетичної диверсифікації.

В умовах сучасних тенденцій інтеграції відновлюваної енергетики особливого значення набуває роль біомаси в національних стратегій різних країн. Україна, володіючи потужним потенціалом біомаси завдяки значним аграрним ресурсам та великій кількості сільськогосподарських відходів, має всі можливості зайняти лідируючі позиції у використанні цього джерела енергії.

Однак для досягнення багаторівневої ефективності у використанні біомаси необхідні науково обґрунтовані підходи та державне регулювання. Важливим є створення сприятливого правового поля, яке стимулювало б підприємства до інвестицій у сектор відновлюваної енергетики. Успішна реалізація такого підходу можлива лише за умови застосування сучасних технологій, автоматизації процесів та врахування міжнародного досвіду.

Економічний потенціал біомаси в Україні є однією з ключових складових для забезпечення сталого розвитку енергетичної галузі, що підтверджується численними науковими дослідженнями та аналітичними звітами. Використання біомаси відкриває значні можливості для заміщення викопного палива, розвитку внутрішнього ринку сировини та оптимізації витрат на енергетичне забезпечення країни. Аналіз наукових джерел, зокрема роботи TIMES-Ukraine [1] та дослідження UABio [2], свідчить, що біомаса може перетворитися на одне з головних джерел відновлюваної енергії в Україні вже у найближчі десятиліття.

Одним із важливих аспектів ефективності біоенергетики є потенціал заміщення природного газу: згідно з оцінками експертів, близько 40% відходів сільськогосподарського виробництва мають

можливість забезпечити заміщення до 10 млрд.м³ природного газу щорічно [3]. Такий підхід значно знижує залежність країни від імпортованих викопних ресурсів, зменшує витрати на закупівлю енергоресурсів та сприяє зміцненню енергетичної безпеки.

Також важливим є структурний розподіл джерел біомаси. Прогнози до 2035 року свідчать, що близько 30% біомасового потенціалу в Україні формуватиметься за рахунок деревної біомаси, тоді як інші 70% надходитимуть із сільськогосподарських та міських органічних відходів [4]. Така структура є оптимальною для повноцінного використання регіональних ресурсів та запровадження децентралізованого підходу до виробництва енергії.

На фоні зростаючого попиту на біоенергетику гостро постає питання інвестиційних потреб. Деякі сценарії прогнозують, що вартість пом'якшення викликів, пов'язаних із логістичними та ресурсними обмеженнями у постачанні біомаси, може зростати на рівні 10,8–14,3 €/тCO_2 [4]. Це створює потребу в додаткових інвестиціях у десятки мільярдів євро для розвитку інфраструктури, технологій переробки та зберігання біомаси.

Варто зазначити стрімке зростання сектору біоенергетики в Україні. За останніми дослідженнями, щорічний приріст у виробництві біопалива складає близько 43%, що є яскравим показником конкурентоспроможності галузі [2]. Подальший розвиток цієї сфери вимагає чітких державних стратегій, підвищення підтримки інвесторів та стимулювання науково-технічних інновацій, що дозволить розкрити весь економічний потенціал біомаси й закріпити позиції країни як лідера у сфері відновлюваної енергетики.

У результаті інтеграція біомаси до національної енергетичної стратегії стане ключем до зменшення вуглецевого сліду, підвищення економічної стійкості та створення нових можливостей для сталого розвитку. Таблиця 1 ілюструє основні статистичні показники біомасового потенціалу та сучасний стан галузі.

Таблиця 1. Економічний потенціал біомаси в Україні

Показник	Значення / Прогноз	Коментар
Потенціал використання агровідходів	до 10 млрд м³ природного газу заміщення	Згідно з даними UABio [2]
Структура джерел біомаси	70% агровідходів; 30% деревної біомаси	Прогноз до 2035 року [2]
Частка ВДЕ у загальному енергобалансі (2024 р.)	9.8% vs. 46.9% (середній показник ЄС)	Потенціал для зростання [5,6]
Інвестиційні потреби для досягнення резонуючих цілей	+14–19.6 млрд € додаткових витрат	За сценаріями з обмеженням біомаси (TIMES-Ukraine) [1]
Темпи зростання галузі	43% річного зростання виробництва	За даними ПРООН [7]

Джерело [2 – 5, 7].

Ефективне використання біомаси у національній економіці є одним із ключових напрямів сталого розвитку, що потребує науково обґрунтованого підходу та чіткої державної політики. Першочерговим завданням у цьому контексті є розробка комплексної національної стратегії управління біомасою, яка б інтегрувала сучасні методологічні підходи до збирання, перероблення, утилізації та регенерації енергетичного потенціалу біомаси. Така стратегія має бути не лише автономним документом, а й важливим елементом ширшого енергетичного плану України, спрямованого на досягнення енергетичної незалежності та кліматичної нейтральності.

Інтеграція біоенергетики до національного енергетичного балансу є однією з пріоритетних цілей, оскільки використання відновлюваних ресурсів біомаси може значно зменшити залежність від імпортованих викопних палив та вагомо скоротити викиди вуглекислого газу. У сучасних умовах це питання набуває особливого значення, оскільки сприяє довгостроковій енергетичній безпеці держави та відповідає міжнародним кліматичним зобов'язанням. Включення біомаси до програм розвитку відновлюваної енергетики дозволяє урівноважити екологічні, економічні та соціальні аспекти національної стратегії.

Ще одним важливим аспектом впровадження біомаси є стимулювання приватних інвестицій у цей сектор. Для досягнення цього необхідно створити сприятливе економічне середовище, яке забезпечуватиме підприємствам, залученим до виробництва біопалива чи побудови біогазових установок, ефективну підтримку з боку держави. Зокрема, запровадження спеціальних програм субсидій, податкових пільг та грантів може суттєво підвищити інтерес малого і середнього бізнесу до

участі у біоенергетичному секторі. Така підтримка може включати знижене оподаткування, кредити з пільговими умовами, компенсації за впровадження інноваційних технологій тощо.

Економічна привабливість біоенергетики значно зросте за умови гармонізації законодавчої бази в цій сфері та створення прозорих механізмів взаємодії між державою, бізнесом і науковими установами. Це дозволить не лише активізувати використання біомаси, а й сприятиме розв'язанню екологічних проблем, поліпшенню соціально-економічного стану регіонів та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародному ринку відновлюваної енергії, що є особливо актуальним в контексті євроінтеграції.

Отже, біомаса виступає важливим елементом у переході до сталого розвитку енергетичного сектору України, оскільки вона слугує надійним і доступним відновлюваним джерелом енергії. Використання біомаси у виробництві енергії сприяє не лише підвищенню енергетичної безпеки, а й має суттєвий вплив на покращення екологічної ситуації завдяки зниженню рівня викидів парникових газів. У сучасних умовах глобальних викликів зменшення залежності України від традиційних і невідновлюваних енергоресурсів стає пріоритетним завданням, яке можна ефективно вирішити через інтеграцію біоенергетики в національну енергетичну стратегію.

Успішне впровадження біомаси у виробництво енергії можливе за умови збалансованого та ефективного управління на державному рівні. Вирішальну роль у цьому процесі мають відігравати добре скоординовані зусилля урядових структур, бізнесу та наукових установ, що працюють разом для створення інфраструктури, орієнтованої на популяризацію біоенергетики. Інноваційні рішення у сфері переробки біомаси, залучення інвестицій та розробки новітніх технологій визначають перспективу розвитку енергетичного сектора. Державна підтримка відіграє ключову роль, стимулюючи цей процес за допомогою пільгових умов фінансування, оптимізації регуляторних процедур та посилення екологічної обізнаності суспільства.

Розвиток біоенергетичного потенціалу та утвердження біомаси як стратегічного об'єкта державного управління є важливими чинниками енергетичного, економічного та екологічного зростання України. Це перспективний напрям, який вимагає комплексного підходу, врахування найкращих світових практик та прийняття стратегічно значущих рішень на державному рівні.

Список використаних джерел

1. Tochilin V.O.. Application Economic-Methematical Model «Times-Ukraine» for Energy Flow Optimization and Forecasting of Energy Balances of Ukraine March *Nauka ta innovacii* 6(2). 2010. P.48-66 DOI: 10.15407/scin6.02.048

2. Гелетуха Г.Г., Желєзна Т.А. Дорожня карта розвитку біоенергетики україни до 2050 року. *Аналітична записка UABIO* № 26. 26 листопада 2020 р. 52 с.

3. Роїк М.В., Гадженко О.М. Економічні аспекти вирощування багаторічних енергетичних культур. *Біоенергетика* №1(13) 2019. С. 4-7.

4. Дячук О., Чепелєв М., Подолець Р. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року. *Представництво Фонду ім. Г. Бьолля в Україні*. Київ : Вид-во ТОВ «АРТ КНИГА», 2017. 88 с.

5. Рейтинг «20 найбільших гравців альтернативної енергетики» *Forbes* 20 жовтня 2024 р. https://forbes.ua/ratings/20-naybilshikh-gravtsiv-alternativnoi-energetiki-09102024-24056 (дата звернення 02.04.2025).

6. Частка відновлюваної енергії в ЄС зросла до 46,9% у 2024 році. https://gmk.center/ua/news/chastka-vidnovljuvanoi-energii-v-ies-zrosla-do-46-9-u-2024-roci/ (дата звернення 02.04.2025).

7. Рябчишин О., Кулага Д. Зелене відновлення України: керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. KSE. ПРООН. 2023. 180 с. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf (дата звернення 02.04.2025).

УДК 351

В'ячеслав САПРИКІН,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Viacheslav SAPRYKIN,
postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0002-3435-9778

Науковий керівник: ***Світлана КУСТОВА,*** *кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

PROSPECTS AND CHALLENGES OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Artificial intelligence (AI) is a key trend in scientific and technological progress that is transforming various fields, including public administration. After all, AI offers significant opportunities to improve the efficiency, transparency, and accessibility of public services. Ukraine, like the world's leading countries, already has pilot AI projects for public administration, stimulating innovation in education, defense, and governance. However, introducing AI poses new challenges for public administration regarding privacy, responsibility, and ethics. The development of a regulatory framework in line with European standards and the creation of a culture of responsible use of AI by public officials is necessary for the successful use of AI as a tool for the digital transformation of public administration in Ukraine.

Keywords: artificial intelligence (AI), public administration, digital transformation, public services.

Зростання інтересу до технологій штучного інтелекту (ШІ) є одним з провідних трендів сучасного етапу науково-технологічного прогресу. ШІ розглядається не лише як інструмент автоматизації рутинних процесів, але й як ключовий інструмент цифрової трансформації різних сфер, в тому числі публічного управління та адміністрування. Уряди провідних країн активно стимулюють інноваційний розвиток у сфері ШІ, звертаючи особливу увагу на інтеграції штучного інтелекту в такі критично важливі сфери, як охорона здоров'я (medtech), оборонні технології (defense-tech), державне управління (govtech) тощо. Ці процеси свідчать про стратегічну зацікавленість у використанні потенціалу ШІ для підвищення ефективності, стійкості та інноваційної спроможності держави, особливо у контексті глобалізаційних викликів сучасності.

Україна активно заявляє про свої амбіції стати впливовим учасником світового ринку штучного інтелекту. Як зазначає віцепрем'єр-міністр з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій – Михайло Федоров, однією з цілей державної політики в цій сфері є входження України до трійки світових лідерів за рівнем впровадження та інтеграції AI-рішень до 2030 року. Символічно, що навіть у назві країни – *UkrAIne* – присутня абревіатура *AI*, що підкреслює прагнення до ідентифікації з цією передовою технологією [5].

Україна розробила кілька пілотних продуктів ШІ для держуправління, оборони та освіти. Серед них чатбот «Наталка» для інтеграції з «Дією», AI-асистент для підбору держпослуг, інструменти для аналізу нормативних актів, перекладу європейського законодавства та генерації вакансій. В екосистемі «Мрії» ШІ автоматизує освітні процеси та індивідуалізує навчальні траєкторії, а в обороні використовується для виявлення ворожої техніки. [1].

Ці ініціативи супроводжуються розробкою першої українськомовної великої мовної моделі (LLM), яка сприятиме розвитку безпечних, доступних і локалізованих AI-рішень. Українська LLM забезпечить кращу обробку мови та діалектів, буде в 2,5–3 рази дешевшою за іноземні аналоги, гарантуватиме безпеку через локальну обробку даних і сприятиме цифровій трансформації, захисту даних та підтримці культурної ідентичності [4]. Для реалізації цієї амбітної мети створено WINWIN AI Center of Excellence – Центр передового досвіду, покликаний стати рушійною силою інтеграції штучного інтелекту в державне управління та ключові галузі суспільного життя: оборону, охорону здоров'я, освіту, бізнес та науку. Центр об'єднує експертні спільноти, технологічні ресурси та інституційні ініціативи для формування сталого AI-середовища в Україні [7].

Втім, упровадження ШІ водночас створює нові виклики для публічного управління. Це не лише питання технічної компетентності публічних службовців, а й глибоке усвідомлення ризиків, пов'язаних із захистом персональних даних, відповідальністю та етичними аспектами використання штучного інтелекту в ухваленні управлінських рішень. Публічний службовець стає не просто користувачем інновацій, а активним учасником процесу їх впровадження, що вимагає постійного професійного вдосконалення та гнучкості мислення. З огляду на це і були розроблені та представлені Рекомендації щодо відповідального використання ШІ, що охоплюють питання інтелектуальної власності та запобігання порушенням прав третіх осіб, з урахуванням потенційних негативних наслідків [4]. А у березні 2025 року були опубліковані Поради з відповідального використання ШІ публічними службовцями, що є частиною дорожньої карти з регулювання ШІ в Україні, які містять системний підхід до впровадження та використання ШІ в професійній діяльності публічних службовців [2].

Окремою задачею є правове регулювання штучного інтелекту, яке вимагає розробки чітких норм і стандартів для ефективного впровадження та контролю за використанням ШІ. У Європейському Союзі було ухвалено Акт про ШІ у 2024 році, який фокусується на практичному впровадженні правових норм, замість лише етичних рекомендацій [6]. В Україні регулювання ШІ лише формується, зокрема через затвердження Концепції розвитку ШІ та оновлення Закону «Про авторське право» [3], але все ще бракує чітких норм щодо відповідальності, зокрема у сфері авторського права та кібербезпеки.

Отже, можна зробити висновок, що штучний інтелект у публічному управлінні – це безперечно майбутнє, яке відкриває значні можливості для цифрової трансформації, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та доступності публічних послуг. Для успішного використання штучного інтелекту як інструменту цифрової трансформації публічного управління в Україні необхідно розвивати нормативну базу, узгоджену з європейськими стандартами та формувати культури відповідального користування ШІ публічними службовцями.

Список використаних джерел

1. Мінцифра запускає WINWIN AI Center of Excellence – центр передового досвіду з розробки та інтеграції ШІ. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-zapuskae-winwin-ai-center-of-excellence-tsentr-peredovogo-dosvidu-z-rozrobki-ta-integratsii-shi (дата звернення: 10.04.2025).

2. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. URL: https://rada.info/upload/users_files/04346480/825906934ab104cfb2045bb560849d61.pdf?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR3S05os8TUAXHuNWTlBkY6L_kc0l8pzVsg2cXhcjoWpw015i9DFefAXgkY_aem_lj2fALCtLF2TS2xHhUzmrQ(дата звернення: 10.04.2025).

3. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text (дата звернення: 10.04.2025).

4. Рекомендації щодо відповідального використання ШІ: питання права інтелектуальної власності URL: https://me.gov.ua/view/2d134af9-482d-458b-a43d-67b36742ce95 (дата звернення: 10.04.2025).

5. Як в Україні розвивається штучний інтелект і навіщо нам національна LLM – колонка Михайла Федорова. *Vector*. URL: https://vctr.media/ua/yak-v-ukrayini-rozvivayetsya-shtuchnij-intelekt-i-navishho-nam-naczionalna-llm-kolonka-mihajla-fedorova-265549/ (дата звернення: 10.04.2025).

6. The EU's Digital Services Act. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en (date of access: 10.04.2025).

7. WINWIN. *Глобальна інноваційна стратегія України*. URL: https://winwin.gov.ua (дата звернення: 10.04.2025).

УДК 3:32:327

Аліна СЕМЕНЕНКО,
студентка 1-го курсу магістратури, ОП «Публічне управління та адміністрування», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Alina SEMENENKO,
1st year master's student, OP «Public Management and Administration», specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: ***Олег ЗУБЧИК,*** *доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

БРЕНДИНГ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В МІЖНАРОДНІЙ СПІВПРАЦІ: АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

BRANDING TERRITORIAL COMMUNITY: ASPECTS OF EUROPEAN INTEGRATION

The article provides an overview of the mechanism of community development through the prism of Ukraine's European integration. In addition, the key concepts of «cohesion policy», «European integration», «international territorial cooperation» are studied and the legal acts of Ukraine regulating international community cooperation are analyzed.

Розвиток територіальних громад – невіддільна частина повоєнного відновлення України. Проте, якщо в довоєнний період більша частина уваги міжнародних донорських організацій та потенційних партнерів приділялась розвиненим містам, залишаючи поза увагою віддалені населені пункти, то сьогодні українські громади розвиваються завдяки «політики згуртованості ЄС». Відповідно до ст. 174 розділу XVIII «Договору про Європейський Союз», політика згуртованості передбачає спрямування діяльності на зменшення диспропорцій між рівнями розвитку різних регіонів та відсталості регіонів, що перебувають у найменш сприятливих умовах. Серед зазначених регіонів особливу увагу слід приділяти сільській місцевості, територіям під впливом промислової трансформації, регіонам, що страждають від суворих та постійних природних або демографічних вад, таким як регіони крайньої півночі з дуже низькою щільністю населення, а також острівним, прикордонним та гірським районам. [7]

Використання засад даної політики на шляху України до Європейського Союзу дозволяє ефективно та рівномірно використовувати власні та залучені ресурси на розвиток аграрного сектору, людського потенціалу, екологічної стійкості громад та ін. Оскільки політика згуртованості була заснована в 1957 році, рік періоду післявоєнного відродження Європи, то її засади важливі і для українських регіонів, які вже сьогодні працюють над власним відновленням та адаптації управлінських рішень відповідно до європейських стандартів. Політика згуртованості в 2021-2027 рр. реалізовується через систему європейських структурних та інвестиційних фондів, таких як: Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд плюс, Фонд згуртованості, Фонд справедливого переходу, Фонд внутрішньої безпеки та ін. [5]. Для українських громад вже сьогодні доступні деякі програми, які можуть допомогти реалізувати інфраструктурні або м'які проєкти з метою покращення рівня залученості громадян, посилити рівень знань фахівців органу самоврядування та ін. До таких програм відносять « Interreg», « URBACT», « LIFE» та інші. Програма Interreg є одним із ключових інструментів ЄС, що підтримує співпрацю, попри кордони. Програма допомагає спільно знаходити рішення і долати виклики в таких сферах, як охорона здоров'я, навколишнє середовище, дослідницька діяльність, освіта, транспорт і стала енергетика. На реалізацію проєктів та підтримку територіальної співпраці Європейським Союзом в 2021-2027 рр. було виділено 533 мільйони євро. В тому числі 215 мільйонів євро виділено на співробітництво в Дунайському регіоні, 187 мільйонів євро на транскордонну співпрацю між Польщею та Україною, 54 мільйоні євро на транскордонну співпрацю між Румунією та Україною. [8]

Для впізнаваності та популяризації ідентичності українських громад, органи місцевого самоврядування мають працювати також і над розробленням брендингу громади. Брендинг

громади – це процес створення та управління унікальним образом всієї громади, який відображає її ідентичність, цінності та конкурентні переваги серед інших. При розробленні брендингу слід звернути увагу на наступних елементах:

– ідентичність – сукупність характеристик, які відрізняють громаду від інших,

– образ громади – сприйняття зовнішніми аудиторіями,

– ціннісна пропозиція – переваги, які громада пропонує туристам, інвесторам і самим жителям громади.

– Успішна подальша реалізація брендингової стратегії громади охоплює аналізування цільової аудиторії, розробку також вербальної та візуальної ідентичності, інтеграцію бренду у всі сфери життя громади.

Успішне розроблення брендингу допоможе громаді в процесі євроінтеграції позиціювати себе як надійного партнера, допоможе пришвидшити процес комунікації з міжнародними потенційними партнерами / грантодавцями / містами, сприяє розвитку туристичної сфери громади й приваблення туристів не тільки з усієї країни, а й з країн ЄС. [1]

Оскільки, якісно розроблений бренд громади сприяє формуванню нових мережевих партнерств з міжнародними муніципалітетами, слід врахувати в роботі громад такі нормативно-правові документи як Закон України «Про засади державної регіональної політики» (визначає міжнародне співробітництво як одну з форм реалізації регіональної політики, підтримує розвиток партнерських зв'язків між Україною та ЄС) [2], Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво» (визначає правові, економічні та організаційні засади міжнародного територіального співробітництва України з іноземними державами) [3], Угоду про асоціацію між Україною та ЄС (сприяння поступовому зближенню Сторін, ґрунтуючись на спільних цінностях і тісних привілейованих зв'язках, а також поглиблюючи зв'язок України з політикою ЄС та її участь у програмах та агентствах) [6], Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної регіональної стратегії України на 2021-2027 рр.» та ін.

Проаналізувавши громади України, можна дійти висновку, що успішний бренд – це запорука не тільки економічного розвитку громади, а й налагодження тісних партнерств з міжнародними громадами. Крім того, інтеграція брендингової стратегії в економіку громади спроможна збільшити кількість малих підприємств і робочих місць в громаді, покращити економічну спроможність громади шляхом залучення зовнішніх інвестицій.

Список використаних джерел

1. Когут М. В., Гаврилюк І. І. БРЕНДИНГ МІСТ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 41–43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5225.

2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX : станом на 3 листоп. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (дата звернення: 15.04.2025).

3. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text (дата звернення: 15.04.2025).

4. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text (дата звернення: 15.04.2025).

5. Аналітична записка «Політика згуртованості і спільна аграрна політика ЄС: еволюція і огляд законодавства». Виконавець ГО «Інститут громдянського суспільства» за підтримки Проєкту USAID «ГОВЕРЛА». URL: https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/igs-analitychna-zapyska-pz-i-sap-yes.pdf (дата звернення: 15.04.2025)

6. УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода № 984_011 : станом на 16 листоп. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 15.04.2025).

7. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text (дата звернення: 15.04.2025).

8. Політика згуртованості ЄС: понад 530 мільйонів євро для територіальної співпраці, зокрема з Україною і Молдовою, у 2021-2027 роках. *Офіційний веб-ресурс Представництва Європейського Союзу в Україні.* URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/ (дата звернення: 12.04.2025)

УДК 332.12:339.923

Едуард СИРОМОЛОТ,
аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

Eduard SYROMOLOT,
Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
https://orcid.org/0009-0006-0118-4237

*Науковий керівник: **Наталія ГАВКАЛОВА,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця*

ЄВРОРЕГІОНИ ЯК ПРОТОТИП ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ТИПІВ ТЕРИТОРІЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Транскордонне співробітництво у рамках єврорегіонів здійснюється в Україні з 1993 року, регулюється положеннями діючої Державної програми розвитку транскордонного співробітництва 2021-2027[1], є одним із видів міжнародного територіального співробітництва відповідно до нових змін у регулюванні розвитку транскордонного співробітництва в Україні з прийняттям нового закону [2] в якому поняття єврорегіон визначається як форма транскордонного співробітництва, що здійснюється відповідно до двосторонніх або багатосторонніх угод для сприяння транскордонному співробітництву.

В рекомендаціях парламентських слуханнях єврорегіон визначаються як дієва організаційна форма транскордонного співробітництва та визначена ініціатива Інформаційного центру Асоціації європейських прикордонних регіонів у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця щодо створення Асамблеї українських прикордонних регіонів і єврорегіонів [3], в якій уперше було зазначено поняття прикордонний регіон, як адміністративно територіальна одинця України, у контексті розвитку транскордонного співробітництва та діяльності єврорегіонів.

Слід відмітити що у першій редакції Державної стратегії регіонального розвитку України 2021-2027 прикордонний регіон визначається як функціональний тип території, який безпосередньо прилягає до державного кордону [4].

Що стосується європейського досвіду, слід відзначити досвід діяльності Асоціації європейських прикордонних регіонів, яка об'єднує та представляє інтереси прикордонних та транскордонних регіонів у тому числі єврорегіонів, як лабораторій європейської інтеграції, з моменту свого створення, а саме у 1971 році [5] та офіс якої знаходиться у м. Гронау на території першого Єврорегіону Єврорегіо створеного у 1958 році [6].

EUROREGIONS AS A PROTOTYPE OF FUNCTIONAL TYPES OF TERRITORIES AND EUROPEAN INTEGRATION

The transformational processes of renewing the regional development of Ukraine affected legislative changes in the field of regulating the development of cross-border and territorial cooperation, prioritizing actions in the direction of implementing regional policy in terms of identifying functional types of territories and creating mechanisms and tools to support them at the local and regional levels of government.

Despite the fact that the term functional types of territories appeared in 2022 as a result of the influence of the European practice of territorial cooperation and the experiment of governance at the local and regional levels, an analysis of the influence of the Ukrainian experience of developing Euroregions as a priority of the regional policy and cross-border cooperation in Ukraine and the European practice of operating Euroregions as a prototype of European integration and a functional type of territories has not yet been conducted.

Keywords: Euroregions, functional types of territories, good governance, public administration, cross-border and territorial cooperation, regional policy, European integration.

Сучасне європейське бачення щодо поняття єврорегіонів характеризує його як транскордонне територіальне утворення та одиницю відповідно європейської типологізації територій NUTS, яке об'єднує партнерів з двох або більше прикордонних регіонів для отримання фінансування для реалізації спільних проектів, що відображають усі форми співпраці між договірними сторонами [7], [8].

Європейська Комісія визначає важливу роль прикордонних регіонів у процесі проведення європейської інтеграції [9].

У дослідженні [10, С.10,188] поняття функціональна територія визначається як регіон, який функціонує як єдина політична, соціально-економічна система яка охоплює повністю або частково територію кількох адміністративно-територіальних одиниць, які взаємодіють між собою у економічній, комунікаційній, транспортній, освітній, молодіжній, спортивній, екологічній тощо сферах співробітництва, та визначає транскордонний регіон, як функціональний тип територій.

Таким чином, у проведеному дослідженні встановлено семантичній зв'язок між поняттями єврорегіон, прикордонний та транскордонний регіон, функціональний тип територій, і доведено, що єврорегіони є сучасними живими лабораторіями та прототипами європейської інтеграції і функціональних типів територій.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021-2027 роки: Постанова КМУ від 14 квітня 2021 р. № 408: станом на 03 травня 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF#Text

2. Про міжнародне територіальне співробітництво України: Закон України від 24 квітня 2024 року № 3668-IX : станом на 27 червня 2024 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text

3. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Транскордонне співробітництво як чинник євроінтеграційних процесів України»: Постанова Верховної ради України 1537-VIII від 21.09.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1537-VIII#n11

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова КМУ від 15 березня 2024 р. № 305. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#n2

5. Association of European Border Regions. URL: https://www.aebr.eu/about-us/

6. EUREGIO. URL: https://www.euregio.eu/

7. Euroregions. URL: http://www.espaces-transfrontaliers.org/en/resources/territories/euroregions/#:~:text=A%20Euroregion%20is%20a%20cross,1%20in%20different%20European%20countries.

8. Euroregions as mechanisms for strengthening cross-border co-operation in the Baltic Sea region. URL: https://www.researchgate.net/publication/253039703_Euroregions_as_mechanisms_for_strengthening_cross-border_co-operation_in_the_Baltic_Sea_region

9. Functional Areas in the EU project. URL: https://functionalareas.eu/wp-content/uploads/2024/07/FA-Toolkit_11.07.2024_pages.pdf

10. European Commission Brussels, Border Regions: Living labs of European integration. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52021DC0393&fbclid=IwAR3gErl_eujS7fP5Od2vGZVpd_4xjEeL0Q-Vnq4Yd6DTWNQuFjEWPEgpSBg

УДК 35.08

Олександр СОСНІН,
доктор політичних наук, заслужений діяч науки і техніки, професор
Олександр ШКУРОПАТ,
кандидат наук з державного управління, голова ГО «Антикорупційна рада України»

Oleksandr SOSNIN,
Doctor of Political Sciences, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor
Oleksandr SHKUROPAT,
PhD in Public Administration, Head of the Anticorruption Council of Ukraine, NGO

ЦІННІСНО-СВІТОГЛЯДНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

VALUE AND WORLDVIEW TRANSFORMATION OF UKRAINE ON THE PATH TO THE EUROPEAN UNION

The article explores the existential significance of Gospel values in Ukraine's state-building and social development paradigm. It emphasizes the necessity of governance rooted in Christian virtues, a spiritually enriched worldview, national identity, and constitutional loyalty. The Gospel-type personality is viewed as a bearer of value-based rationality and a driver of moral renewal and creative societal transformation. The reference to responsibility before God in the Preamble of the Constitution of Ukraine highlights the metaphysical foundation for a just, harmonious, and sustainable model of national development.

Keywords: Gospel values, Ukrainian statehood, Christian virtue, value rationality, constitutional identity.

Державотворення України відбувається в умовах багатовекторних цивілізаційних викликів, що постають у нових координатах глобального мультиполярного порядку. Серед основних загроз – інтенсифікація збройних конфліктів, пріоритезація геополітичної гегемонії, поширення ідеології консюмеризму, криза ринкових економічних моделей, підрив суверенітету національних держав, знецінення ролі міжнародних політико-правових інституцій, а також комплекс соціально-гуманітарних, екологічних, енергетичних, епідеміологічних і міграційних проблем.

Такий стан справ вимагає консолідації зусиль для перегляду та осмислення ціннісно-світоглядних аспектів української державності.

Актуалізація цінностей потребує конкретизації аксіологічної константи для формування відповідей на архіважливі питання: як у центрифузі цивілізаційних метаморфоз для України віднайти ідеальну формулу соціально-економічного розвитку; якими методами об'єднати соціум навколо національної ідеї, визначити й зберегти спільну суспільну ідентичність, недопустити деформації особистості, девальвації її світоглядних орієнтирів, запобігти негативному впливу глобальних деструктивних ідеологій на суспільство, громадськість, соціальні групи, політичні та управлінські інституції, і гарантовано розв'язати внутрішньо-державні конфліктногенні питання, які концентрувалися протягом останніх 30 років, такі як бідність, демографічний фактор, корупцізація державної політики і управління, тіньова економіка (офшоризація, « money laundering»), лобізм транснаціонального капіталу, олігархічно-компрадорський чинник у політикумі, мережевий непотизм, массове невігластво тощо.

Відповідь на це питання знаходиться у центрі українського соціуму. Людина (громадянин, громадський діяч, державний службовець, депутат, вчений, підприємець, військовий тощо) як володар прав і свобод, змістоутворюючий елемент державного народу як «носія суверенітету» і «єдиного джерела влади» у правореалізаційному вимірі, а у морально-етичному контексті як власник особистісних духовно-моральних цінностей з державницьким типом мислення, гарант позитивних трансформацій, виконує роль живильної форми, рушійної сили та креативної енергії для гармонійного розвитку і якісних змін. Особистісні духовно-моральні цінності громадянина в контексті державотворення потребують подальшого уточнення та концептуалізації.

У 2014 році Угодою про асоціацію між Україною та ЄС [2] були окреслені спільні цінності на яких побудований Європейський Союз. Логічним продовженням європейского вектору розвитку держави на законодавчому рівні стало прийняття у 2019 році Закону України № 2680-VIII [3], яким преамбула Конституції України своїм змістом утвердила європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України.

Важливість даних цінностей вимірюється одночасно і необхідністю але й одночасно і заполітизованістю, що у підсумку робить їх недостатніми для суверенного розвитку українського супільства і держави. Європейська ідентичність ґрунтується на двох стовпах – на античній, тобто греко-римській культурі, та на християнському Одкровенні, яке наповнило цю культуру єдиним ціннісним світоглядом. Якщо в античній спадщині виокремити її основоположні, унікальні начала, то це, безперечно, грецька філософія і римське право. Перший федеральний канцлер ФРН Теодор Хойс (1949–1959 рр.), стверджував [1], що Європа стоїть на трьох пагорбах: на Акрополі, що дав цінності свободи, філософії та демократії; на Капітолії, що дав римське право; і на Голгофі – тобто на Християнській вірі. Але звернімо увагу, що попри безумовне значення грецького та римського начал, світоглядну єдність Європи вперше забезпечило саме Християнство – ні грецька філософія, ні Римська імперія не могли дати всім народам Європи єдину систему вічних цінностей. Ключову роль у цьому процесі, безумовно, відіграв імператор Костянтин Великий, ім'я якого, на жаль, стає дедалі менш відомим сучасній людині – як і заснована ним Нова Римська імперія. Саме синтез античної культурної спадщини та християнського світогляду зумовив єдність європейської культури, а отже – й європейської самосвідомості.

І саме тут слід сказати найголовніше: в центрі цієї культури безумовно закладена цінність людської особистості – саме цим вона відрізняється від усіх інших, неєвропейських культур. Але йдеться саме про цінність особистості – конкретної, вільної та розумної істоти, а не абстрактного атомарного індивіда ліберальних утопій, позбавленого будь-яких зрозумілих духовно-тілесних ознак. Отже, такі невід'ємні властивості особистості, як свобода й розумність, а також здатність до спілкування, творчості та співтворчості з іншими особистостями, не є здобутком людини в ході певної еволюції, а з самого початку дані їй. Це – її «онтологічні права», що передують будь-яким політичним правам.

Але водночас сьогодні секулярний тоталітаризм продовжує свій руйнівний вплив на європейські народи, і яким би чином не намагалися виокремити з поняття Європи її християнське начало, сама культура чинитиме опір такому спустошенню. Як можна зрозуміти всю класичну європейську літературу, не знаючи й не розуміючи Біблії? Як осмислити класичний живопис і архітектуру – починаючи з ікон і храмів? Як збагнути європейську філософію – від патристики до схоластики – без знання основ християнського богослов'я? І, зрештою, як можна адекватно сприйняти саму європейську історію, зокрема причини численних міжконфесійних конфліктів у Європі аж до нашого часу, якщо ми не усвідомлюємо релігійні мотиви їхніх учасників?

Висновки. Управління державою як мегаскладним соціальним організмом потребує усвідомлення ціннісного ідеалу людини, осмисленння досконалості і унікальності образу особистості. У даному вимірі Євангельский тип особистості людини являє собою осмислену ціннісну раціональність.

Євангельські цінності як фактор утвердження світоглядної консолідації соціуму і смислове ядро ціннісної парадигми суспільного розвитку для української державності мають екзистенціальне значення.

Людина і громадянин з державницьким типом мислення як носій моральних чеснот, і одухотворений образ євангельського ідеалу виступає у ролі творця сенсожиттєвого середовища, животворчої форми, рушійної сили та креативної енергії для гармонійного розвитку, якісних змін і гарантом позитивних трансформацій.

Метафізичною платформою благополуччя українського соціуму та універсальною ціннісно-світоглядною матрицею державницького будівництва є положення зафіксовані у преамбулі Конституції України: «Верховна Рада України від імені Українського народу – громадян України всіх національностей, виражаючи суверенну волю народу… усвідомлюючи відповідальність перед Богом, власною совістю, попередніми, нинішнім та прийдешніми поколіннями…приймає цю Конституцію – Основний Закон України».

Список використаних джерел

1. Гойс Т. Промови до молоді / уклад. Г. Ботт. Тюбінген: R. Wunderlich Verlag, 1956. 96 с. Цит. за с. 13. URL: https://books.google.com/books/about/Reden_an_die_Jugend.html?id=LDXaAAAAMAAJ (дата звернення: 18.04.2025).

2. Закон України № 1678-VII від 16.09.2014 Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII: станом на 24 квіт 2024 р. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2 (дата звернення 18.04.2025)

3. Закон України № 2680-VIII від 07.02.2019 Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 № 2680-VIII: станом на 24 квіт 2024 р. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text (дата звернення 18.04.2025)

УДК 001.89

Георгій ТИТАРЕНКО,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Heorhii TYTARENKO,
postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0009-0001-5194-6651

Науковий керівник: ***Мар'яна ОРЛІВ,*** *доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ЄВРОПЕЙСЬКА СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

EUROPEAN SMART SPECIALIZATION AS A DRIVER OF REGIONAL GOVERNANCE TRANSFORMATION IN UKRAINE

The European model of smart specialization is widely regarded as both a means for regional economic development and a method for altering public governance systems. This article examines how the adoption of European smart specialization principles might transform the institutional landscape in Ukrainian regions by including evidence-based policymaking, multilevel engagement, and digital tools. Smart specialisation is highlighted as crucial for improving transparency, decentralised collaboration, and strategic planning in Ukraine's post-war recovery and European integration.

Keywords: intelligent specialization, regional administration, European Union strategy, digitalization, transformation.

Смарт-спеціалізація (S3) вважається стратегічним підходом до регіонального розвитку в сучасній європейській практиці. Він поєднує аналіз конкурентних переваг територій із системою прийняття рішень, орієнтованою на залучення широкого кола учасників, і науково обґрунтоване планування. Однак останні роки показали, що впровадження смарт-спеціалізації в ЄС мало стосується лише економічних питань. Вони стосуються зміни підходів до управління, створення нових моделей взаємодії між владою, бізнесом, наукою та громадськістю та зростання ролі даних у стратегічних процесах. Саме в цьому контексті смарт-спеціалізація стає важливим компонентом суттєвої трансформації логіки регіонального врядування [1].

Упровадження принципів європейської смарт-спеціалізації має інституційне та інструментальне значення для України, яка зараз перебуває на шляху європейської інтеграції. Перехід від адміністративно-централізованих моделей до таких, що ґрунтуються на спільному формуванні пріоритетів розвитку, участі, прозорості та відповідальності. У сучасному світі регіони України потребують не лише грошової допомоги, але й оновлених управлінських систем, які можуть забезпечити ефективне використання ресурсів, запобігти корупції та зосередитися на потребах місцевих громад. У цьому контексті смарт-спеціалізація виконує функцію «інституційного мосту», поєднуючи європейські врядові стандарти з локальними реаліями.

Ключова перевага європейської моделі смарт-спеціалізації полягає в тому, що вона об'єднує взаємодію на різних рівнях, від локальних підприємців до європейських експертів і донорських організацій. Entrepreneurial Discovery Process (EDP) – це багатосторонній підхід, який дозволяє знайти можливості розвитку шляхом обговорення, співпраці та аналізу, а не шляхом директивного управління. Цей процес створює основу довіри, спільного бачення та ефективного розподілу повноважень між державними органами, науковими установами та підприємствами. Роль держави не зникає, а змінюється: замість того, щоб бути монопольним ініціатором рішень, вона стає організатором і фасилітатором.

Цифрова складова смарт-спеціалізації є ще одним важливим компонентом трансформації. Європейський Союз приділяє велику увагу розробці аналітичних платформ, дашбордів, баз даних

і геоінформаційних систем, які забезпечують публічний доступ до інформації, підвищують рівень відповідальності влади та дозволяють оцінювати ефективність стратегій у режимі реального часу [2; 3]. Враховуючи досвід таких країн, як Естонія, Словенія, Польща та Іспанія, де цифрові рішення стали не лише інструментом, а й новою інституційною нормою управління розвитком, слід взяти до уваги досвід українських регіонів, які запроваджують S3-стратегії.

Війна, внутрішнє переміщення населення, перебудова економіки та фрагментація інституційної спроможності на місцях є кількома факторами, які сприяють впровадженню європейської смарт-спеціалізації в Україні. Водночас саме ці перешкоди змушують змінити стратегію регіонального врядування. Смарт-спеціалізація передбачає відмову від уніфікованих рішень і традиційних методів стратегічного планування. Кожен регіон має свою історію, ресурси, людський капітал, науковий потенціал і соціальні проблеми. Таким чином, дискусії «на місцях» мають вирішувати проблеми, а не столиця.

Цей метод безпосередньо впливає на зміну культури управління. Утворення горизонтальних зв'язків між громадами, науковими інституціями, освітніми закладами та бізнесом сприяє системному залучення локальних стейкхолдерів до формування стратегій [5]. Такий спосіб співпраці підвищує легітимність рішень і дозволяє створювати мережеві системи управління, які є більш гнучкими, адаптивними та інноваційними порівняно з традиційними вертикальними системами бюрократії.

Питання інституційної спроможності регіонів заслуговує окремої уваги. Смарт-спеціалізація вимагає не лише технічної підготовки кадрів; також потрібні нові навички в аналізі даних, моделюванні сценаріїв, управлінні відкритими платформами та оцінюванні ефективності політик. Політика освіти держави та програми співпраці з ЄС повинні включати навчання таких фахівців. Крім того, необхідно оновити законодавство, щоб визнавати смарт-спеціалізацію як офіційний компонент стратегічного планування регіонального розвитку, а не просто додаткову методику.

Запровадження S3 у європейському стилі вже демонструє позитивні результати в різних регіонах України. Наприклад, за допомогою проектів технічної допомоги ЄС у Дніпропетровській, Львівській і Полтавській областях було розпочато впровадження пілотних стратегій смарт-спеціалізації. Для цих регіонів було створено аналітичні панелі, проведено кілька стратегічних сесій з EDP і заохочено громадські та університетські організації до розробки пріоритетів. Хоча впровадження поки фрагментарне, перші кроки демонструють: S3-методологія дозволяє налагодити системну комунікацію між управлінськими центрами, створити механізми горизонтальної координації, що трансформує саму логіку регіонального врядування.

Смарт-спеціалізація виконує ще одну функцію в контексті євроінтеграції: вона дозволяє українським регіонам наблизитися до практик управління, які вже діють у ЄС. Це стосується як змісту стратегічного планування (орієнтація на інновації, сталість, інклюзивність), так і засобів реалізації політики, таких як проєктний менеджмент, моніторинг публічного середовища, використання KPI та відкритих даних. Таким чином, S3 служить як засобом відновлення, так і інструментом набуття інституційної зрілості, необхідної Україні для майбутнього членства в ЄС [4].

Отже, впровадження європейської моделі смарт-спеціалізації в Україні може призвести до економічного відновлення та фундаментальних змін у регіональній владі. З акцентом на участь, відкритість, інноваційність і цифрову трансформацію підходи S3 сприяють переходу від вертикального управління до мережевих моделей. Смарт-спеціалізація може закласти основу для формування нових інституційних культур у регіонах, орієнтованих на співпрацю, відповідальність і сталий розвиток, якщо її підтримують держава та міжнародні партнери. Це особливо важливо для відновлення країни після війни, оскільки ефективне та прозоре регіональне управління є ключовим для відновлення довіри до влади, залучення інвестицій і інтеграції України до спільного європейського простору.

Список використаних джерел

1. European Commission.(2023).Revolutionizing growth: EU's smart specialisation strategies unleash regional powerhouses.Brussels. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/panorama/2023/11/29-11-2023-revolutionizing-growth-eu-s-smart-specialisation-strategies-unleash-regional-powerhouses_en

2. Joint Research Centre (JRC).(2023).S3 Knowledge Hub: Resources and practices.Brussels. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/innovation-eu-enlargement-and-neighbourhood-region/s3-knowledge-hub_en

3. OECD.(2024).Public Integrity Indicators and Governance in Transition Countries.Paris. URL: https://www.oecd.org/en/topics/public-integrity.html

4. EISMEA.(2023).Interregional Innovation Investments (I3) Instrument.Brussels. URL: https://eismea.ec.europa.eu/programmes/interregional-innovation-investments-i3-instrument_en

5. Smart Specialisation Platform.(2023).Smart specialisation strategies and policy instruments. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-instruments

6. Transparency International Ukraine.(2023). Цифрові інструменти як запобіжник корупції в регіональному управлінні.Київ. URL: https://ti-ukraine.org/research

7. Regulation (EU) 2021/1060. Laying down common provisions on the European Regional Development Fund and other funds. Official Journal of the European Union, L231, 30.06.2021. C. 159–706. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj

УДК 351:005.73

Борис ХАРЧЕНКО,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Borys KHARCHENKO,
Postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org0009-0009-5610-6262

Науковий керівник: ***Мар'яна ОРЛІВ,*** *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах масштабних соціально-політичних трансформацій в Україні питання ефективності функціонування органів публічного управління набуває особливої ваги. Реформування публічного сектору потребує не лише технічної модернізації, але й глибинних змін у внутрішніх управлінських підходах. Визначальним чинником успішної реалізації реформ, зростання рівня інституційної спроможності та підвищення довіри громадян є саме організаційна культура – комплекс цінностей, норм, переконань, моделей поведінки та управлінських практик, що формують середовище функціонування органів влади. Саме вона визначає якість управлінських процесів, сприяє розвитку лідерства, впровадженню інновацій, підтримці командної роботи та формуванню прозорих, підзвітних механізмів прийняття рішень [1, 2].

Організаційна культура не є другорядним чи формальним компонентом – це стратегічний ресурс, здатний значно підсилити управлінську ефективність. В умовах динамічних змін вона виступає ключовим чинником адаптивності, здатності до оновлення та гнучкого реагування на виклики. Водночас, її наявність у державному секторі є критичною передумовою для формування культури зворотного зв'язку, розвитку інноваційного мислення, зміцнення відкритості та посилення довіри з боку суспільства. Саме тому дослідження ролі організаційної культури в системі публічного управління є не лише актуальним, а й необхідним кроком для розуміння механізмів впровадження якісних змін.

Існує прямий зв'язок між показниками ефективності державного управління та якістю організаційної культури. Дані Європейської комісії

ORGANIZATIONAL CULTURE'S ROLE IN INCREASING STATE INSTITUTION'S EFFICIENCY

Goverment institutions are encountering fundamental issues that require modernization, transparency, accountability and resource optimization within the framework of socio-political and economic development. This paper examines the strategic significance of organizational culture in improving public sector performance, highlighting its impact on internal communication, innovation, flexibility and decision-making. Organizational culture, characterized by collective beliefs, norms and practices, is a crucial determinant of reform execution and public confidence. Data from European Commission, OECD, World Bank supports an insight of a direct association between robust organizational culture and governance efficacy. Organizations that support digital innovation, implement feedback systems and embrace transparency exhibit greater efficiency and enhanced service delivery. The research indicates the transformational potential of digital tools in enhancing transparency, citizen engagement and performance evaluation. Organizational culture is a vital element for sustainable development, institutional resilience and conformity with European standards of good governance within Ukraine's public administration system. This research is especially relevant for countries undergoing systemic reform, where internal institutional factors play a crucial role. Therefore, understanding and implementing a strong organizational culture is not merely a recommendation but a prerequisite for efficient, resilient governance structures.

Keywords: Organizational Culture, Public Administration, Digital Transformation, Governance Effectiveness, Institutional Innovation.

[3] вказують, що **органи публічного управління**, які активно впроваджують цифрові технології та інноваційні управлінські практики, демонструють підвищення ефективності внутрішніх процесів у межах 20-30%. У країнах ЄС, зокрема в Естонії, Данії, Фінляндії та Нідерландах, індекс цифровізації публічних послуг позитивно корелює з рівнем задоволеності громадян якістю адміністративних послуг [3]. Це свідчить про те, що цифрова трансформація є важливою частиною організаційної культури. Дослідження Світового банку [4] та ОЕСР [5] демонструють, що **органи публічного управління**, які підтримують культуру змін і розвивають інноваційне лідерство, мають ефективність роботи на 15-25% вище порівняно з установами, які використовують традиційні моделі управління.

Цифровізація також впливає на культуру публічного управління, оскільки сприяє росту прозорості та спрощенню доступу до інформації, розширює підзвітність і посилює залучення громади. Дослідження [6, 7] вказують, що рівень розв'язання адміністративних запитів у межах одного циклу може становити 70-80% у **органах публічного управління**, де запроваджено електронне урядування, автоматизацію процесів, системи **зворотнього зв'язку** та моніторинг результативності. Це досягається не лише впровадженням нових технологій, але й створенням відповідної організаційної культури, яка підтримує інновації, заохочує адаптацію та навчання, стимулює ініціативність співробітників і підтримує принципи відкритого управління.

Вплив організаційної культури на ефективність державного управління діє за низкою стратегічно важливих напрямків. По-перше, впровадження культури **зворотнього зв'язку** призведе до покращення стану внутрішніх комунікацій. Це дозволить створити гнучкі управлінські рішення, підтримувати високу динаміку змін і швидко розв'язувати складні питання. По-друге, більша довіра громадян, менший ризик корупції та ріст внутрішнього контролю можливо досягти за допомогою культури відкритості та відповідальності. По-третє, створення інноваційного середовища в державній установі сприяє сталому розвитку, покращує якість сервісів і створює кращі умови для залучення та утримання професійних кадрів. На завершення, ефективна організаційна культура покращує управлінські процеси в цілому. Це зменшує час на обробку запитів, дозволяє оптимізувати адміністративні процедури та дозволяє використовувати більше ресурсів. В підсумку, слід підкреслити, що організаційна культура є не лише фоновим явищем у діяльності **органів публічного управління**, а критично важливою змінною, що формує якість управління, рівень довіри суспільства та здатність організацій до сталого розвитку. Використання цифрових інструментів, зокрема на основі відкритих даних, дозволяє об'єктивно оцінити стан внутрішніх процесів, виявити слабкі місця та окреслити потенціал для змін. Ці результати можуть слугувати підґрунтям для формування нових підходів до трансформації державного управління, інтеграції європейських стандартів ефективності та забезпечення підходу Good Governance (належного врядування) в українському публічному секторі.

Список використаних джерел

1. Зубко С., Карковська В. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. *Бізнес Інформ*. 2022. №3. С. 113–119.

2. Amin A. Analysis of Organizational Culture in the Public Sector. *Management Research & Practice*. 2022. №14(4). P. 47–61.

3. European Commission. The Digital Economy and Society Index. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

4. World Bank. Productivity Revisited. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/578861548876206044/pdf/134222-PUB-9781464813344.pdf

5. OECD. The Innovation Imperative in the Public Sector. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/08/the-innovation-imperative-in-the-public-sector_g1g56a28/9789264236561-en.pdf

6. Suri P.K., Sushil N. Measuring E-Governance performance. *Strategic Planning and Implementation of E-Governance*. Springer Singapore. 2016. 25–39 p.

7. Tejedo-Romero F., Araujo J., Tejada Á., Ramírez Y. E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities. *Technology in Society*. 2022. №70. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101978

УДК: 351:061.1ЄС

Anna SHABAN,
first-year student, Educational program « Public management and administration: integration into the EU», specialty 281 « Public management and administration», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv.
https://orcid.org/0009-0004-5061-4091

Анна ШАБАН,
студентка 1-го року навчання, ОП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Науковий керівник: ***Світлана КУСТОВА,*** *кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

GLOBALIZATION TRENDS AND THEIR IMPACT ON THE UKRAINIAN INTEGRATION TO THE EU STANDARDS IN PUBLIC ADMINISTRATION

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНЙ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ІНТЕГРАЦІЮ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У тезі досліджено глобалізаційні тенденції в секторі публічного управління, та наслідки їхнього впливу на стандарти Європейського Союзу у цій сфері. А також, розглянуто вплив глобалізаційних трендів на інтеграцію України до Європейського Союзу в кластері публічного управління та адміністрування. У роботі окреслено, як ЄС встановлює стандарти шляхом модернізації публічних послуг та впровадженням цифрових інновацій, що відображають ширші глобальні тренди до ефективності, прозорості, та орієнтації на громадян. У дослідженні зроблено висновок, що глобалізація стала потужним каталізатором трансформаційних адміністративних реформ, сприяючи розширенню прав і можливостей громадян незважаючи на кордони.

Ключові слова: глобалізація, публічне управління, стандарти ЄС, інновації.

Public services serve as the primary link between the government and individuals, businesses, and organizations. The quality of these services greatly affects people's lives and plays a crucial role in providing citizens with access to opportunities, helping them reach their full potential [8]. In the recent context, national states find themselves in a completely new position. Institutions and administrative systems must be flexible to adapt to the trends of the last twenty years, driven by globalization and the rapid development of social systems [1]. Global trends indicate a developing reality that surpasses current government efforts in the digitalization of public services and administrative simplification [7].

The OECD's research on Global Trends in Government Innovation 2024 identified, and grouped examples of main global trends in public services into five key points:

Future-oriented and co-created public services: Governments are working together with users and stakeholders to design solutions that address future needs, resulting in public services that are more flexible, responsive, resilient, and sustainable in the long term [7].

Digital and innovative foundations for efficient public services: Governments are enhancing scalable digital infrastructure, exploring emerging technologies like automation, AI, and modular code, and developing innovative digital skills to improve the efficiency of public services [7].

Personalized and proactive public services for accessibility and inclusion: Governments are working to make public services more personalized and proactive to better meet the needs and expectations of citizens. This effort aims to reduce psychological costs and administrative barriers and to ensure that services are more accessible, inclusive, and empowering, especially for individuals and groups who are vulnerable or disadvantaged [7].

Data-powered public services for better decision-making: Governments are utilizing both traditional and non-traditional data bases to inform the design and implementation of public services. They are increasingly engaging experiment to navigate complicated and unforeseen environments [7].

Public services as opportunities for public participation: Governments are redefining public services as opportunities to engage citizens, build trust, and ensure accountability in upholding democratic values such as openness and inclusion [7].

Enhancing the quality of public administration is a goal that aligns with the primary objectives of the *« A Sustainable Europe by 2030»* European Commission strategy [1]. The main concept of encouraging innovation in the public sector has support from EU Member States, which have agreed to five priorities outlined in the Commission's Annual Growth Survey for 2012. One of these priorities is the global trend toward modernizing public administration and reducing bureaucratic barriers [2]. The quality of public administration at the EU, national, regional, and local levels is a key factor in competitiveness and productivity. The Commission has been promoting a smart regulation agenda aimed at ensuring that the EU has high-quality regulation where necessary. It emphasizes taking action only when the EU can achieve better results than at the national level, in full respect of the subsidiarity principle. A crucial component of this agenda is the effort to simplify existing EU legislation and to review it regularly, ensuring that it remains up to date and fit for purpose [4].

The main goal is to harness the untapped potential for innovation to foster growth and create jobs. Examples of public sector innovation as a global trend include streamlining and simplifying the process for obtaining construction permits and enhancing the public procurement process. The aim is to save companies time, allowing them to focus on being more innovative themselves [2].

In recent years, the EU has introduced a range of public administration innovations, such as the *eIDAS* digital identity framework, the *Single Digital Gateway*, and the *Once Only Principle* – to streamline digital services, enhance interoperability, and reduce administrative burdens. These initiatives align with global trends in digitalization, data-driven governance, and open government, and have been bolstered by strategic programs like the Digital Decade Policy Programme and monitoring tools such as *AI Watch*. Additionally, the EU has reinforced regulatory frameworks and data platforms, including *REFIT* and the *EU Open Data Portal* – to foster transparency, innovation, and cross-border cooperation.

Table 1.1

EU Public Administration Innovations:	
1. eIDAS Regulation	establishes a harmonized framework for electronic identification and trust services, enabling secure cross-border digital authentication for citizens and businesses across all Member States. It ensures mutual recognition of national e-IDs, laying the foundation for pan-EU digital transactions and reducing reliance on paper-based processes [10]. *(EU No 910/2014)*
2. Single Digital Gateway	this Regulation mandates a one-stop online portal where citizens and businesses can find information, complete procedures, and access assistance services across Member States. It obliges all national administrations to digitalize key administrative processes, improving service availability and user guidance. The gateway also links to problem-solving tools, reducing bureaucratic barriers in cross-border interactions [6]. *(EU 2018/1724)*
3. The Once-Only Principle Project	is part of the EU eGovernment Action Plan, this principle requires public administrations to collect standard data from citizens and businesses just once, reusing it internally across services to prevent redundant requests and enhance user experience. It underpins inclusive, accessible e-services that respect data protection rules and reduce administrative costs [11].
4. REFIT	is central to the EU's Better Regulation agenda, reviewing existing legislation to identify inefficiencies, overlaps, and undue burdens. Through impact assessments and stakeholder consultations, it simplifies legal frameworks and fosters a more predictable environment for businesses and citizens [9].
5. EU Open Data Portal	was launched in 2015, data.europa.eu aggregates metadata from portal sources across Member States, offering a single point of access to public sector information. By promoting open data reuse, it enhances transparency, supports evidence-based policymaking, and spurs innovative public and private solutions [3].
6. AI Watch	evaluates AI adoption in government functions from resource planning to personalized service delivery, and provides guidelines for ethical, human-centric AI deployment in public services across the EU. Its evidence-based reports help administrations prioritize AI applications that enhance efficiency and citizen engagement [5].

Source: created by the author based on information provided by [10],[6],[11],[9],[3],[5].

The set of innovations launched by the EU over the last decade has not only streamlined administrative processes and enhanced service quality but has also anticipated, and in many cases set the global standards for public-sector transformation. By embedding principles of interoperability, user-centric design, continuous improvement, open data, and ethical AI, the EU demonstrates how supranational policymaking can lead to systemic change across diverse national contexts.

In alignment with globalization-driven imperatives for interoperable, user-centric, transparent, and data-driven governance, the EU has implemented key public administration standards. Ukraine has

systematically transposed these EU standards by establishing a Central Certification Authority within Diia for qualified e-signatures, seals, and certificates fully compliant with the idea of eIDAS, and by developing the Diia portal and app, now hosting 11 digital documents and more than 70 e-services that leverage the Once-Only Principle to auto-populate user information. Ukraine's 2021–2030 National AI Strategy, formulated by the Ministry of Digital Transformation's Expert Committee, embodies AI Watch principles by defining governance structures for trustworthy, human-centric AI in public services and piloting AI-driven chatbots for social assistance under EU4DigitalUA funding.

In summary, globalization has accelerated the process of digital transformation, leading to the development of interoperable digital public infrastructures across various administrations. This trend has encouraged the co-creation of user-centric services that align governmental solutions with the evolving needs of citizens. Additionally, the demand for transparency and evidence-based governance has resulted in the widespread publication of open data and the adoption of data-driven decision-making frameworks. In this context, governments are also implementing ethical AI governance principles to ensure the responsible integration of artificial intelligence into public services. These global trends support EU public administration standards, including eIDAS, the Single Digital Gateway, the Once-Only Principle, REFIT, the EU Open Data Portal, AI Watch, and so many others. Furthermore, Ukraine's implementation of its Law on Electronic Identification and Trust Services, along with the expansion of the Diia ecosystem, illustrates the transformative impact of globalization on public administration all over the world.

References

1. Cretu, F. R., Dobre, F., Moncea, M., Manescu, C. O. *European trends in local public administration: adapting to globalization*. European journal of sustainable development. 2024. Vol. 13, no. 3, p. 185 [Electronic resource]. Access mode: https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p185 (date of access: 17.04.2025).

2. Enterprise & industry magazine. *Innovation in the public sector* [Electronic resource] // *European Commission*. – Access mode: URL: https://ec.europa.eu/newsroom/growth/items/46097/en (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

3. EU open data portal. *The official portal for European data* [Electronic resource]. Access mode: URL: https://data.europa.eu/en (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

4. European Commission. *Annual growth survey 2012* [Electronic resource] // *EUR-Lex – Access to European Union law*. – Access mode: URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0815 (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

5. European Commission. *Public sector: investigating the potential use and impact of AI for the public sector* [Electronic resource] // *AI Watch*. – Access mode: URL: https://ai-watch.ec.europa.eu/topics/public-sector_en (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

6. European Parliament, Council of the European Union. *Regulation 2018/1724 of establishing a single digital gateway* [Electronic resource] // *EUR-Lex – Access to European Union law*. – Access mode: URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1724/oj/eng (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

7. Global trends in government innovation 2024. Paris, 2024 [Electronic resource] // *OECD Publishing*. – Access mode: https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en (date of access: 17.04.2025).

8. OECD. *Global trends in government innovation 2024: fostering human-centred public services* [Electronic resource] // *Observatory of Public Sector Innovation*. – Access mode: URL: https://oecd-opsi.org/publications/global-trends-in-government-innovation-2024-fostering-human-centred-public-services/ (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

9. *REFIT platform* [Electronic resource]. // *European Commission*. – Access mode: URL:https://wayback.archive-it.org/12090/20200221163756/https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/evaluating-and-improving-existing-laws/refit-making-eu-law-simpler-and-less-costly/refit-platform_en (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

10. *Shaping Europe's digital future: eIDAS regulation* [Electronic resource] // *European Commission*. – Access mode: URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eidas-regulation (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

11. *The once-only principle project* [Electronic resource]. // *European Commission*. – Access mode: URL: https://ec.europa.eu/isa2/isa2conf18/once-only-principle-project-toop_en/ (date of access: 17.04.2025). – Title from the screen.

УДК: 351.862:327.5

Олександр ЮР'ЄВ,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandr YURIEV,
PhD student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Administration of Taras Shevchenko National University of Kyiv
https://orcid.org/0000-0001-9594-6015

*Науковий керівник: **Вікторія ГУРА,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ВАЖЛИВІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

THE IMPORTANCE OF ENSURING NATIONAL RESILIENCE FOR THE FORMATION OF THE SECURITY POTENTIAL OF THE REGION

It is examined the concept of national resilience as a key component in building the security potential of a region. It analyzes Ukraine's experience in countering russian aggression and its impact on transforming approaches to security at national and regional levels. The interconnections between national resilience of individual states and regional security, the role of international institutions and interstate cooperation in developing resilience systems are investigated. The importance of a comprehensive approach to ensuring national resilience, encompassing military, economic, information, energy and cyber resilience, as well as social cohesion, is substantiated. Priority directions of state policy in the field of ensuring national security and resilience in conditions of modern challenges and threats are determined.

Keywords: national resilience, security potential, regional security, international cooperation, strategic planning.

У нинішньому геополітичному середовищі, що відзначається швидкою змінністю та високим рівнем непередбачуваності, категорія національної стійкості виходить на перший план як ключ до збереження безпеки не лише окремих держав, а й цілих макрорегіонів. Повномасштабна агресія російської федерації проти України, яка почалася у лютому 2022 року, докорінно переформатувала систему безпекових координат – як у Східній Європі, так і глобально – оголивши слабкість наявних міжнародних механізмів та поставивши під сумнів ефективність інституцій колективної безпеки. За О. Резніковою, національна стійкість означає «здатність держави й суспільства продуктивно протидіяти загрозам будьякого походження, адаптуватися до трансформацій безпекового середовища, забезпечувати безперервність функціонування в кризових умовах і швидко відновлюватися до оптимального стану» [4]. Отже, йдеться про багатовимірну характеристику, що поширюється далеко за межі суто військових спроможностей і охоплює всі ключові системи держави та суспільства. С. Пирожков і Н. Хамітов наголошують, що національна стійкість водночас виконує роль «стратегії й тактики попередження загроз» та становить фундамент цивілізаційної суб'єктності держави. На їхню думку, резильєнтність суб'єктності – це «стратегія існування країни», яка здатна підтримувати збалансований розвиток і успішно протидіяти як зовнішнім, так і внутрішнім викликам [2].

В. Горбулін підкреслює, що наявний потенціал України «дає змогу викувати ланцюг стримування для найзатятішого агресора» (Горбулін, 2021). Здобутий Україною досвід протидії російській агресії підтверджує цю тезу практично: висока боєздатність Збройних сил, потужний волонтерський рух і згуртованість громадянського суспільства демонструють ефективність комплексної стійкості. Водночас категорія національної стійкості виходить за межі державних кордонів: британський дослідник Е. Холлнейгл описує її як «відповідь на нестабільність», що ґрунтується на здатності виконувати свої функції після повернення до нормального режиму діяльності [2]. У відповідь на

нові виклики Європейський Союз ухвалив «Стратегічний компас» – дорожню карту посилення безпеки та оборони протягом наступного десятиліття, розраховану на підвищення гнучкості механізмів безпекової взаємодії. В. Явір зазначає, що початок гібридної фази війни висвітлив недостатню ефективність національної системи безпеки України у протидії комбінованим загрозам, а з розгортанням повномасштабного вторгнення необхідність формування стійкості як здатності ефективно відбивати збройну агресію стала ще нагальнішою. Відповідні пріоритети було закріплено в низці стратегічних документів: Стратегії національної безпеки (2020), Стратегії воєнної безпеки (2021), Стратегії зовнішньополітичної діяльності (2021) та Концепції забезпечення національної системи стійкості (2021) [5].

Емпіричні дані також підтверджують вирішальну роль суспільної стійкості. За опитуваннями Соціологічної групи «Рейтинг», проведеними під час війни, 93 % громадян упевнені в здатності України відбити російський напад. А. Лепіхов підкреслює, що суспільна стійкість матеріалізується в єдності дій, гордості за державу та непохитній вірі в перемогу. При цьому Європейський Союз, за спостереженнями Л. Сімонова, Г. Паскаріу та Н. Бурейко, зосереджує увагу на підході «знизу вгору», ставлячи суспільство в центр взаємодії з партнерамисусідами, аби одночасно зміцнювати власну й партнерську резильєнтність [1 ; 3]. Роль міжнародних інституцій у нарощуванні регіональної безпеки залишається ключовою, хоча український досвід довів, що їх ефективність потребує суттєвого посилення. За спостереженнями А. Місюри та В. Паливоди, виклики, породжені російською агресією, стали «каталізатором» для НАТО та ЄС у зближенні підходів до забезпечення стійкості й у пошуку спільної платформи для протидії гібридним загрозам. О. Резнікова серед пріоритетів державної політики виділяє зміцнення сектору безпеки й оборони, пошук зовнішніх гарантій, відновлення економічного й людського потенціалу, розвиток системи національної стійкості та завершення результативних реформ. Е. Коростелева й Т. Флокхарт уточнюють: стійкість – це не лише характеристика системи, а й спосіб мислення, який формується на місцевому рівні та не може бути імпортований зовні. За Т. Герасимчук, постійна підтримка України з боку ЄС від початку війни посилює резильєнтність обох сторін: «Солідарність ЄС з Україною – це наша спільна стійкість, безпека та боротьба за європейські цінності» [1].

Отже, національна стійкість постає вирішальним чинником у формуванні регіонального безпекового потенціалу. Її багатовимірний характер, а саме військовий, економічний, інформаційний, енергетичний, кібернетичний і соціальний, забезпечує фундамент стабільності та розвитку. Разом із тим міжнародна координація і взаємний обмін досвідом є необхідними умовами побудови життєздатної системи регіональної безпеки. У добу трансформації глобальної безпекової архітектури вагомість концепції національної стійкості лише зростатиме, вимагаючи подальшого вдосконалення відповідних стратегій, механізмів і практик їх реалізації.

Список використаних джерел

1. Герасимчук Т. Ф. Національна стійкість як детермінанта європейської інтеграції України. *Науковий журнал «Політикус»*. 2022. Т. 18, № 4. URL: https://doi.org/10.24195/24149616.2022-4.3.

2. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів / ред. Г. Ситник. Київ : ТОВ «Академпрес», 2024. 358 с. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/391/files/221d1a94-527f-475a-9005-2c66fc64f84e.pdf.

3. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. м. Київ, Україна : Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny.

4. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с. URL: https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2022-04/Reznikova_Resilience_UKR.pdf.

5. Указ Президента України №479/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості». URL: https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181.

Наукове видання

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ: УРЯДУВАННЯ МАЙБУТНЬОГО

Матеріали щорічної Міжнародної науково-практичної конференції
(Київ,18 квітня 2025 р.)

Підп. до друку 15.05.2025.

Видавець
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Навчальна лабораторія методичного
та видавничого забезпечення навчального процесу
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20.