ISSN 2786-6068

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
VINNYTSIA MYKHAILO KOTSIUBYNSKYI STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПРАВО: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА

PUBLIC ADMINISTRATION AND LAW: HISTORY, THEORY, PRACTICE

Збірник наукових праць
Collection of scientific papers

Випуск 7
Issue 7

Вінниця / Vinnytsia 2026

УДК 351351+342(06)П88 **ISSN 2786-6068**
DOI: 10.31652/2786-6068-2026-7-1-220

Рекомендовано до публікації рішенням Вченої ради
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
(протокол № 21, п.13 від 28 серпня 2026 р.)

Редакційна колегія:

Лазор Олег Ярославович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна (головний редактор).

Назаренко Марина Олександрівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна (відповідальний редактор).

Андрюс Стасюкінас, PhD, професор публічного врядування, професор, директор Інституту публічного адміністрування, Університет Миколаса Ромеріса, м. Вільнюс, Литва.

Міхал Цірнер, PhD з теорії політики, доцент, секретар Інституту політичних наук, Пряшівський університет у Пряшеві, м. Пряшів, Словацька Республіка.

Галаченко Олександр Олександрович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Вінницький Національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, м. Вінниця, Україна

Довгань Валерій Іванович, доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу Національної академії Державної прикордонної служби України, м. Хмельницький, Україна.

Климчук Олександр Васильович, доктор економічних наук, професор, кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна**.**

Колісніченко Наталя Миколаївна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук, Національного університету «Одеська політехніка», Інституту публічної служби на управління, м. Одеса, Україна.

Лазор Оксана Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна.

Яременко Олександр Іванович, кандидат наук з державного управління, доцент, декан факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, Заслужений юрист України, м. Вінниця, Україна.

Публічне управління і право: історія, теорія, практика. Вінниця: ВДПУ, 2026. Вип. 7. 220 с.

В журналі публікуються статті за спеціальностями D3 «Менеджмент» та D4 «Публічне управління та адміністрування».

Основні тематичні напрямки: 1) актуальні проблеми теорії, історії та практики публічного управління і адміністрування; 2) правові, організаційні та інституційні засади розвитку системи публічного управління; 3) сучасні проблеми менеджменту, управління організаціями та людськими ресурсами.

Періодичність видання – двічі на рік.

Категорія читачів – науковці, викладачі, вчителі, аспіранти та здобувачі вищої освіти.

Засновник і видавець: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського.

Рік заснування: 2021.

Ідентифікатор медіа R30-01571

Адреса редакційної колегії: 1100, м. Вінниця, вул. К. Острозького, 32, корп. 3, кім. 304.
тел. (0432) 61-67-21; email: naukzapvdpu@gmail.com;https://vspu.net/nzhist

© Вінницький державний педагогічнийуніверситет імені Михайла Коцюбинського, 2026
© Автори статей, 2026

UDC 351351+342(06)П88 **ISSN 2786-6068**
DOI: 10.31652/2786-6068-2026-7-1-220

Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University (Minutes No. 21 (13) dated 28 August, 2026)

Editorial Team:

Oleh Lazor, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine (Editor-in-Chief).

Maryna Nazarenko, Candidate of Science in Public Administration**,** Associate Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine (Executive Editor).

Andrius Stasiukynas, PhD, Professor of Public Governance, Professor, Director of the Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University, Vilniaus, Lithuania.

Michal Cirner, PhD of Theory of Politics, Assistant Professor, Secretary of the Institute of Political Science, University of Prešov in Prešov, Presov, Slovak Republic.

Oleksandr Halachenko, Doctor of Economics**,** Professor, Professor at the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsia, Vinnytsia, Ukraine.

Valeriy Dovhan, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Senior Researcher of the Research Department, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytsky, Khmelnytsky, Ukraine.

Oleksandr Klymchuk, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine.

Natalia Kolisnichenko, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor Head of the Department of Social and Human Sciences, Institute of Public Service and Management, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine.

Oksana Lazor, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine.

Oleksandr Yaremenko, Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law, Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Honored Lawyer, Vinnytsia, Ukraine.

Public Administration and Law: History, Theory, Practice. Vinnytsia: VSPU, 2026, Issue 7. 220 p.

The journal publishes articles in the specialties D3 «Management» and D4 «Public Management and Administration».

The main thematic areas include: 1) current issues of the theory, history, and practice of public management and administration; 2) legal, organizational, and institutional foundations for the development of the public management system; 3) contemporary problems of management, organizational management, and human resources.

Publication Frequency: twice a year
The category of readers is scientists, lecturers, teachers, graduate students and higher education students.
Founder and publisher: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University.
Year of foundation: 2021
Media Identifer R30-01571
Editorial office address:32, K. Ostrozkystr, , building3, room 304. 21100, Vinnytsia, Ukraine,
Phone number:+38 (432) 61-67-21. Email: naukzapvdpu@gmail.com; URL:https://vspu.net/nzhist

©Vinnytsia Mykhailo Kotsyiubynskyi State Pedagogical University,2026
© Authors of articles, 2026

ЗМІСТ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІСТОРІЇ, ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГОУПРАВЛІННЯ

Марина Ажажа, Артур Дашков
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ…….. 9

Марина Дзевелюк
МЕДІАЦІЯ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ……. 21

Іван Когут
МІЖВІДОМЧА ВЗАЄМОДІЯ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОНЯТТЯ ТА ОЗНАКИ…….. 34

Наталя Колісніченко, Дмитро Ковбасюк
МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ МІЖУРЯДОВИХ ВІДНОСИН У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ…… 47

Ігор Кушко, Валерій Кононенко
ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЛАТФОРМА ФОРМУВАННЯ, ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ…… 62

Оксана Лазор, Олег Лазор, Ірина Юник
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ І ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ……..….. 73

Олег Лазор, Світлана Шелудченко
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ІНСТРУМЕНТИ, РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ……..... 87

Марина Назаренко
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ КРІЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРІЇ Х І Y Д. МАКГРЕГОРА…… 98

Віктор Петров, Оксана Зелінська, Віталій Гавліцький
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕРЕЖЕЦЕНТРИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПОЛЯ БОЮ…….. 113

Майя Семко
ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ ЗВІЛЬНЕНИХ ОБОРОНЦІВ УКРАЇНИ: ОСВІТНІЙ КОМПОНЕНТ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ…..... 127

ЗМІСТ

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Наталія Прямухіна
СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЄКТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПІДТРИМКИ STARTUP-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ…… 137
Ольга Рузакова, Людмила Дибчук
АДАПТИВНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ ГІБРИДНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ……. 150
Денис Чернюк, Оксана Самборська
ДИНАМІКА РЕЄСТРАЦІЇ ТА ЛІКВІДАЦІЇ ФІЗИЧНИХ ОСІБ - ПІДПРИЄМЦІВ ЯК ІНДИКАТОР АДАПТИВНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ДО МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ…….. 162

ТРИБУНА МОЛОДОГО ВЧЕНОГО

Андрій Вербоватий
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ……..…… 173
Ярослав Савишен
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ……. 183
Сергій Таранчук
ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ…… 198

CONTENS

CURRENT PROBLEMS OF HISTORY, THEORY, PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Maryna Azazha, Arthur Dashkov
INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS IN INTERACTION WITH THE PUBLIC……..... 9
Maryna Dzeveliuk
MEDIATION AND CYBERSECURITY IN THE DIGITAL GOVERNANCE SYSTEM: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS……...……..… 21
Ivan Kohut
INTERAGENCY INTERACTION AMONG LAW ENFORCEMENT AGENCIES IN THE FIELD OF STATE SECURITY: CONCEPT AND FEATURES…… 34
Natalia Kolisnichenko, Dmytro Kovbasyuk
MECHANISMS OF INTERGOVERNMENTAL RELATIONS' DEVELOPMENT IN THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM: FOREIGN THEORETICAL APPROACHES..... 47
Ihor Kushko, Valerii Kononenko
DIGITAL PUBLIC GOVERNANCE ENVIRONMENT AS A PLATFORM FOR THE FORMULATION, DOCUMENTATION, AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS……. 62
Oksana Lazor, Oleh Lazor, Iryna Yunyk
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF MILITARY PERSONNEL AND WAR VETERANS: REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK……..... 73
Oleh Lazor, Svitlana Sheludchenko
STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE PUBLIC SECTOR: TOOLS, RISKS AND IMPLEMENTATION EFFICIENCY……. 87
Maryna Nazarenko
TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS THROUGH THE PRISM OF D. MCGREGOR'S THEORY X AND THEORY Y……. 98
Viktor Petrov, Oksana Zelinskaб Vitalii Havlitskyi
CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE NETWORK-CENTRIC TRANSFORMATION OF MILITARY COMMAND AND CONTROL SYSTEMS UNDER THE CONDITIONS OF BATTLEFIELD DIGITALIZATION..... 113
Maiia Semko
PUBLIC POLICY FOR REINTEGRATION OF DISCHARGED DEFENDERS OF UKRAINE: EDUCATIONAL COMPONENT AND MANAGERIAL MECHANISMS OF IMPLEMENTATION……... 127

CONTENS

CONTEMPORARY MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION, AND HUMAN RESOURCES

Nataliia Priamukhina
SOCIAL PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR DEVELOPING INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AND SUPPORTING STARTUP PROJECTS IN THE CONTEXT OF SOCIETAL TRANSFORMATIONS……. 137
Olha Ruzakova, Liudmyla Dybchuk
ADAPTIVE RISK MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF HYBRID PROJECT MANAGEMENT……. 150
Denis Chernyuk, Oksana Samborska
DYNAMICS OF REGISTRATION AND LIQUIDATION OF NATURAL PERSONS - ENTREPRENEURS AS AN INDICATOR OF ADAPTABILITY OF SMALL BUSINESS TO MACROECONOMIC INDICATORS OF THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S ECONOMY……... 162

EARLY-CAREER RESEARCHERS' CORNER

Andrii Verbovatyi
EUROPEAN EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND THE POSSIBILITIES OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE……. 173
Yaroslav Savyshen
DIGITALIZATION OF PUBLIC REGULATORY PROCESSES FOR GRANT SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE……. 183
Serhii Taranchuk
MAIN DETERMINANTS OF STATE ADMINISTRATION IN THE FIELD OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY UNDER GLOBALIZATION…….. 198

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІСТОРІЇ, ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

CURRENT PROBLEMS OF HISTORY, THEORY, PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION

УДК 35.08:316.77
https://doi.org/ 10.31652/2786-6068-2026-7-9-20

Марина Ажажа
Запорізький національний університет,
доктор наук з державного управління, професор
професор кафедри управління та адміністрування
e-mail: azazmarina17@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-3549-7718

Артур Дашков
Запорізький національний університет,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
e-mail: dashkovartur@gmail.com
https://orcid.org/0009-0005-1798-3159

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Анотація. У статті досліджено інноваційні підходи до розвитку комунікативної компетентності публічних службовців у процесі взаємодії з громадськістю та визначено їх значення для підвищення відкритості, підзвітності та результативності публічного управління в умовах воєнних і повоєнних викликів. Обґрунтовано, що в сучасних умовах комунікація органів публічної влади з громадянами перестає бути допоміжною адміністративною функцією і набуває значення стратегічного ресурсу формування суспільної довіри, забезпечення легітимності управлінських рішень та підтримання соціальної згуртованості. Визначено її основні структурні компоненти: нормативно-правовий, дискурсивно-мовний, соціально-психологічний, цифровий та стратегічний. Показано, що розвиток цієї компетентності потребує не лише засвоєння службовцями правових процедур інформування, розгляду звернень і проведення консультацій з громадськістю, а й формування практичних умінь активного слухання, деескалації конфліктів, протидії дезінформації, роботи з цифровими каналами комунікації та адаптації управлінської інформації до потреб різних соціальних груп.

Особливу увагу приділено аналізу інноваційних напрямів професійного розвитку публічних службовців, серед яких виокремлено компетентнісно-діагностичне та поведінкове навчання, цифрово-партисипативну взаємодію, людиноцентричний дизайн публічних послуг, сервісно-емпатійну та травма-інформовану комунікацію, доказову та безпекову публічну комунікацію, проєктно-командну організацію взаємодії з громадськістю, а також відповідальне використання інструментів штучного інтелекту. Доведено, що ефективність таких підходів залежить від їх практичної спрямованості, зв’язку з

© Ажажа М., Дашков А.

реальними комунікативними ситуаціями публічної служби та здатності забезпечувати вимірювані зміни в поведінці службовців.

Запропоновано авторську модель розвитку комунікативної компетентності DIALOG, яка охоплює діагностику професійних потреб, інтегроване навчання на основі практичних кейсів, аналітику звернень і цифрових каналів, лабораторії спільного проєктування з громадськістю, оцінювання результатів комунікації та інституціоналізацію успішних практик у внутрішніх стандартах органу влади. Обґрунтовано, що впровадження цієї моделі сприяє переходу від формального інформування громадян до системного діалогу, у межах якого громадськість виступає не пасивним адресатом управлінських повідомлень, а партнером у формуванні, реалізації та оцінюванні публічної політики.

Ключові слова: комунікативна компетентність, публічна служба, громадськість, е-демократія, професійне навчання, взаємодія з громадськістю.

Maryna Azazha, Arthur Dashkov

INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS IN INTERACTION WITH THE PUBLIC

Abstract. The article examines innovative approaches to the development of communicative competence of public servants in the process of interaction with the public and determines their significance for enhancing the openness, accountability, and effectiveness of public administration under wartime and post-war challenges. It is substantiated that, under current conditions, communication between public authorities and citizens ceases to be an auxiliary administrative function and acquires the significance of a strategic resource for building public trust, ensuring the legitimacy of managerial decisions, and maintaining social cohesion. Its main structural components are identified: regulatory and legal, discursive and linguistic, socio-psychological, digital, and strategic. It is shown that the development of this competence requires not only the acquisition by public servants of legal procedures for informing, handling appeals, and conducting public consultations, but also the formation of practical skills in active listening, conflict de-escalation, countering disinformation, working with digital communication channels, and adapting managerial information to the needs of different social groups.

Particular attention is paid to the analysis of innovative areas of professional development for public servants, including competence-based diagnostic and behavioral training, digital-participatory interaction, human-centered design of public services, service-oriented, empathetic, and trauma-informed communication, evidence-based and security-oriented public communication, project-team organization of interaction with the public, as well as the responsible use of artificial intelligence tools. It is proven that the effectiveness of these approaches depends on their practical orientation, their connection with real communicative situations in public service, and their ability to ensure measurable changes in the behavior of

© Ажажа М., Дашков А.

public servants.

The author's DIALOG model for the development of communicative competence is proposed. It includes the diagnosis of professional needs, integrated case-based training, analytics of appeals and digital channels, laboratories of co-design with the public, evaluation of communication outcomes, and the institutionalization of successful practices in the internal standards of a public authority. It is substantiated that the implementation of this model facilitates the transition from formal informing of citizens to systematic dialogue, within which the public acts not as a passive recipient of administrative messages, but as a partner in the formation, implementation, and evaluation of public policy.

Keywords: communicative competence, public service, public, e-democracy, professional training, interaction with the public.

Постановка проблеми. У воєнний та повоєнний період публічна служба України функціонує в умовах високої невизначеності, інформаційних загроз, соціальної травматизації населення та посилених очікувань громадян щодо відкритості, оперативності та відповідальності влади. За таких обставин комунікація перестає бути допоміжною адміністративною дією і набуває значення стратегічного ресурсу публічного управління. Від здатності службовця зрозуміло пояснювати управлінські рішення, слухати різні групи населення, працювати з конфліктами, верифікувати інформацію та підтримувати зворотний зв'язок залежить не лише якість публічних послуг, а й легітимність діяльності органів влади. Нормативне підґрунтя такої взаємодії формують Закони України «Про державну службу», «Про доступ до публічної інформації» та «Про звернення громадян», які закріплюють професіоналізм, відкритість, законність і обов'язок реагування на потреби громадян [14], [15], [16]. Водночас наявність правових процедур не гарантує автоматично зрозумілої, емпатійної та результативної комунікації. Тому важливими орієнтирами є Порядок проведення консультацій з громадськістю та План дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2023-2025 роках, що акцентують прозорість, участь громадськості, підзвітність і цифрові інструменти взаємодії [18], [19]. Проблема полягає в необхідності переходу від формального інформування громадян до системної, інклюзивної та технологічно підтриманої взаємодії з громадськістю, що потребує оновлення змісту професійного навчання, розвитку кризової комунікації, медіаграмотності, фасилітації, цифрової участі та етичної роботи з різними соціальними групами.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Теоретичні засади комунікативної компетентності були закладені у працях Д. Гаймса, який розглядав її як здатність доречно діяти в соціальному контексті, та Ю. Габермаса, для якого комунікативна дія ґрунтується на аргументованому діалозі, взаємному визнанні та орієнтації на порозуміння [4], [3]. У вітчизняному науковому дискурсі Л. Корнута підкреслює роль комунікативної компетентності в діяльності державних службовців, Л. Литвинова розкриває її соціально-психологічний аспект, а Б. Никитюк пропонує структурно-

© Ажажа М., Дашков А.

компонентну модель цієї компетентності [22], [23], [24].

Важливими для теми статті є дослідження професійного розвитку, проєктної організації роботи та інклюзивного виміру публічної комунікації. О. Романовський, Л. Грень, О. Грибко, Н. Грабар, І. Хмиров та А. Черкашин наголошують на значенні культури спілкування, коректності, шанобливості та професійної підготовки службовців у системі управління кадровим потенціалом органів державної влади [25]. В. Безродна та Н. Захарченко розглядають комунікативну компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні [12]. Д. Цикін, А. Дашков та М. Ажажа підкреслюють, що в умовах воєнного стану інклюзивні комунікативні практики можуть виступати інструментом соціальної згуртованості, підтримки вразливих груп населення та запобігання їх маргіналізації [26].

Для публічного управління зазначені підходи доповнюються концепціями відкритого урядування, громадської участі та стратегічної публічної комунікації. ОЕСР визначає відкритий уряд як культуру врядування, засновану на прозорості, доброчесності, підзвітності та участі заінтересованих сторін [7], а у звітах із публічної комунікації наголошує на переході від одностороннього інформування до доказової, інклюзивної та людиноцентричної взаємодії [8]. Теоретичне підґрунтя партисипативного підходу посилює концепція Ш. Арнстайн про «драбину громадської участі», а прикладним інструментом проєктування взаємодії є спектр участі IAP2 [1], [5]. У контексті е-демократії доцільною є позиція А. Акімова, який розглядає її як форму управління, що забезпечує відкритість влади та залучення громадян через інформаційно-комунікаційні технології [4].

Міжнародні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація публічних адміністрацій не може зводитися лише до впровадження технологій. Зокрема, П. Чанкаріні, Р. Джанкарло та Дж. Грімаудо розглядають цифрову трансформацію публічних адміністрацій як процес, що потребує організаційних, культурних і компетентнісних змін, розвитку цифрових навичок, роботи з даними та переорієнтації процесів на потреби громадян [2]. У звіті ООН United Nations E-Government Survey 2024 цифрова трансформація пов’язана зі сталим розвитком, інклюзивністю та підвищенням якості публічних послуг [9]. Р. Вуорікарі, С. Клюзер і Ю. Пуні в рамці DigComp 2.2 акцентують увагу на значенні цифрових компетентностей, зокрема інформаційної грамотності, комунікації, співпраці, безпеки та розв’язання проблем [10].

Отже, недостатньо розробленими залишаються практичні механізми формування комунікативної компетентності службовців у системі професійного розвитку, особливо з урахуванням цифровізації, відкритого урядування, інклюзивної взаємодії, воєнного та повоєнного контексту України.

Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до розвитку комунікативної компетентності публічних службовців у взаємодії з громадськістю та розроблення практичної моделі їх упровадження в системі професійного навчання публічної служби. Для досягнення мети необхідно уточнити зміст цієї компетентності, визначити напрями її розвитку з

© Ажажа М., Дашков А.

урахуванням цифровізації та відкритого урядування, а також запропонувати модель використання навчальних і управлінських інструментів.

Виклад основного матеріалу. Комунікативну компетентність публічного службовця доцільно визначати як інтегровану здатність забезпечувати законну, етичну, зрозумілу, доказову, діалогічну та результативну взаємодію з громадянами, інститутами громадянського суспільства, медіа та іншими стейкхолдерами в офлайн- і цифровому середовищах. Її структура охоплює нормативно-правовий, дискурсивно-мовний, соціально-психологічний, цифровий та стратегічний компоненти.

Перший передбачає знання процедур доступу до інформації, звернень, консультацій та службової етики; другий – уміння пояснювати складні рішення простою державною мовою; третій – емпатію, активне слухання, стресостійкість і деескалацію конфліктів; четвертий – роботу з цифровими каналами, відкритими даними та аналітикою звернень; п’ятий – планування комунікацій, управління ризиками, побудову довіри та протидію дезінформації.

Інноваційність розвитку цієї компетентності полягає не в механічному додаванні цифрових інструментів до традиційних лекцій, а в зміні логіки навчання – від передачі інформації до формування стійких професійних дій.

Перший інтегрований напрям становить компетентнісно-діагностичне та поведінкове навчання. Воно передбачає регулярне оцінювання реальних комунікативних потреб службовців через самооцінювання, 360-градусний зворотний зв’язок, аналіз звернень, скарг і публічних консультацій, а також відпрацювання практичних сценаріїв: прийом емоційного звернення, пояснення непопулярного рішення, відповідь медіа, комунікація з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами, молоддю або людьми з інвалідністю. Методичною основою такого навчання може бути цикл Д. Колба «досвід – рефлексія – концептуалізація – експеримент» [6].

Другий напрям – цифрово-партисипативний та аналітичний, що поєднує роботу з електронними консультаціями, петиціями, соціальними мережами, цифровими платформами участі, відкритими даними та аналізом цифрових слідів взаємодії. Концепція розвитку електронної демократії в Україні орієнтує державу на залучення громадян за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [17], а платформа «ВзаємоДія» демонструє практичний формат комунікації, у якому громадяни можуть впливати на ухвалення рішень на національному та місцевому рівнях [13]. Для службовця це означає перехід від ролі джерела офіційної інформації до ролі фасилітатора діалогу, модератора пропозицій і аналітика зворотного зв’язку.

Третій напрям – людиноцентричний дизайн і сервісно-емпатійна комунікація, де повідомлення, сервіси та процедури мають конструюватися з позиції користувача, а не внутрішньої бюрократичної логіки. Це передбачає спрощення текстів відповідей, підготовку візуальних пояснювачів адміністративних процедур, тестування форм звернень із різними групами громадян і запровадження стандарту «одна відповідь – одне зрозуміле рішення».

В умовах війни цей напрям доповнюється травма-інформованою етикою:

© Ажажа М., Дашков А.

безпечним тоном, повагою до гідності людини, недопущенням повторної травматизації, чітким поясненням процедур і меж повноважень. Такий підхід не замінює законність емпатією, а робить законну відповідь соціально зрозумілою та прийнятною [25].

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває інклюзивний вимір публічної комунікації, оскільки комунікативні практики органів влади можуть виступати інструментом соціальної згуртованості, підтримки вразливих груп населення та запобігання їх маргіналізації [26].

Четвертий напрям – доказова, етико-репутаційна та безпекова комунікація. Інформаційні повідомлення органу влади мають спиратися на перевірені дані, відкриті джерела, зрозумілі показники та логічне пояснення рішень. Водночас кожне повідомлення службовця впливає на репутацію органу влади, тому важливими є недискримінаційна мова, коректне використання службової інформації, дотримання меж професійної присутності в соціальних мережах і прозоре пояснення причин відмови або затримки послуги [21]. В умовах інформаційної війни службовець також має відрізняти критику від маніпуляції, реагувати на фейки без емоційної ескалації та координувати повідомлення з офіційною позицією органу влади.

П’ятий напрям – модульне професійне навчання та проєктно-командна організація комунікації. Портал управління знаннями НАДС створює передумови для добору освітніх продуктів за посадовими завданнями та результатами діагностики, зокрема за напрямами «Комунікація та взаємодія», «Ведення переговорів, медіація», «Цифрова грамотність», «Інформаційна безпека» тощо [20]. Проєктний підхід дає змогу планувати комунікацію як управлінський цикл: визначення аудиторій, постановка мети, добір каналів, підготовка повідомлень, проведення консультацій, аналіз результатів, коригування рішень і звітування [12].

Окреме місце в інноваційному розвитку комунікативної компетентності посідає відповідальне використання штучного інтелекту та автоматизованих інструментів. Чат-боти, системи попередньої класифікації звернень, шаблонізатори відповідей, автоматичне резюмування документів і моніторинг соціальних мереж можуть підвищити швидкість реагування органу влади. Однак вони потребують людського контролю, валідації фактів, прозорості щодо автоматизації, захисту персональних даних і критичного оцінювання ризиків: помилок, упередженості даних, формалізації складних людських ситуацій та безособового тону. Остаточне рішення та відповідальність мають залишатися за публічним службовцем.

Практичним результатом дослідження є модель розвитку комунікативної компетентності «DIALOG»:

- D – діагностика потреб і стартового рівня;
- I – інтегроване навчання на основі кейсів;
- A – аналітика звернень і цифрових каналів;
- L – лабораторії спільного проєктування з громадськістю;
- O – оцінювання результатів через показники довіри, доступності та якості відповіді;

© Ажажа М., Дашков А.

- G – гарантування інституціоналізації успішних практик через їх закріплення у стандартах органу влади.

Запропонована модель відображає послідовний процес розвитку комунікативної компетентності, що охоплює виявлення професійних потреб, добір змісту навчання, відпрацювання комунікативних дій у практичних ситуаціях, отримання оцінки результатів взаємодії та подальше осмислення набутого досвіду. Такий підхід зміщує акцент із формального проходження навчальних заходів на реальні зміни в комунікативній поведінці публічних службовців.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в тому, що розвиток комунікативної компетентності публічних службовців розглядається як інституційний процес, а не лише як індивідуальне підвищення кваліфікації. У такому розумінні професійне навчання має бути пов’язане з реальними комунікативними ризиками органу влади, якістю адміністративних відповідей, результатами консультацій з громадськістю, рівнем доступності цифрового контенту та здатністю службовців діяти в умовах кризової невизначеності. Це дає підстави переходити від оцінювання формальних показників участі у навчанні до оцінювання змін у професійній поведінці, якості зворотного зв’язку та здатності органу влади підтримувати довіру громадян.

На етапі діагностики орган влади визначає типові комунікативні ризики, повторювані звернення, конфліктні теми, рівень участі громадськості та стан цифрових каналів. На етапі інтегрованого навчання формуються короткі модулі: «Сервісно-емпатійний дизайн управлінських рішень: інструменти спрощення мови», «Антикризовий комунікативний менеджмент та травма-інформована етика», «Модерація цифрової участі та е-консультацій з громадськістю», «Психотехніки деескалації конфліктів та стресостійкості службовця», «Кібергігієна та протидія дезінформаційним загрозам у держслужбі», «Доказова публічна аргументація на основі відкритих даних» тощо.

Лабораторії взаємодії дають змогу службовцям, громадським організаціям, журналістам, експертам і мешканцям громади спільно моделювати консультації, громадські слухання або кризове інформування. Оцінювання має враховувати задоволеність громадян комунікацією, кількість повторних звернень через незрозумілі відповіді, частку повідомлень простою мовою, активність участі в консультаціях, мотивований розгляд пропозицій і наявність відкритих звітів. Етап гарантування інституціоналізації успішних практик передбачає перетворення результативних комунікативних кейсів на сталі правила роботи органу влади. Для цього успішний кейс фіксується у деперсоналізованій формі, обговорюється в межах структурного підрозділу або робочої групи, узагальнюється у вигляді алгоритму, шаблону відповіді, чек-листа або методичної рекомендації, апробується в подібних ситуаціях і після коригування закріплюється у внутрішньому стандарті публічної комунікації. Такий підхід дає змогу зменшити залежність якості взаємодії з громадськістю від індивідуальних здібностей окремого службовця та поступово перетворити позитивний досвід на інституційну практику.

© Ажажа М., Дашков А.

Практичне значення моделі DIALOG полягає в можливості її адаптації для центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та установ, які безпосередньо взаємодіють із громадянами. Її застосування може здійснюватися через розроблення внутрішніх комунікативних стандартів, створення банку типових кейсів, проведення симуляційних тренінгів, упровадження індикаторів якості відповіді та організацію спільних лабораторій з громадськістю. Особливо важливим є поєднання цифрових інструментів із людським контролем, оскільки автоматизація не повинна замінювати професійну відповідальність, етичну оцінку ситуації та індивідуальну увагу до потреб громадянина.

Для впровадження моделі комунікативну компетентність доцільно включити до індивідуальних програм професійного розвитку як наскрізну вимогу до якості управлінських рішень. Кожен орган влади має розробити внутрішній стандарт публічної комунікації: правила простої мови, маршрути перенаправлення звернень, часові стандарти відповіді, алгоритм кризового повідомлення, політику модерації онлайн-каналів і вимоги до доступності цифрового контенту. Навчання має супроводжуватися наставництвом, банком деперсоналізованих кейсів, міжвідомчим обміном практиками та короткими оглядами дій після складних комунікативних епізодів.

Висновки. Розвиток комунікативної компетентності публічних службовців є ключовою передумовою відкритості, підзвітності, результативності та довіри до публічної влади. Інноваційний характер такого розвитку полягає в інтеграції компетентнісної діагностики, поведінкового навчання, цифрової участі та аналітики, людиноцентричного дизайну, сервісно-емпатійної та травма-інформованої комунікації, доказовості, етико-репутаційних стандартів, проєктно-командної роботи та відповідального використання штучного інтелекту.

Запропонована модель DIALOG є авторським практичним інструментом переходу від епізодичного інформування громадськості до системного діалогу, у якому громадянин виступає партнером у формуванні, реалізації та оцінюванні публічної політики. Її перевага полягає в поєднанні діагностики потреб, кейсового навчання, цифрової аналітики, лабораторій спільного проєктування, оцінювання якості комунікації та гарантування інституціоналізації успішних практик через їх закріплення у стандартах органу влади.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням валідних індикаторів вимірювання комунікативної компетентності, апробацією симуляційних і модульних програм навчання, порівнянням цифрових і змішаних форматів взаємодії з громадськістю та формуванням стандартів повоєнної комунікації органів публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners, 1969. Vol. 35, № 4. P. 216-224. DOI: https://doi.org/10.1080/01944366908977225 (дата звернення: 01.05.2026).

© Ажажа М., Дашков А.

2. Ciancarini P., Giancarlo R., Grimaudo G. Digital Transformation in the Public *Administrations: a Guided Tour for Computer Scientists*, 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2305.05551 (дата звернення: 11.05.2026).

3. Habermas J. The Theory of Communicative Action. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society. Boston: Beacon Press, 1984. 465 p.

4. Hymes D. On Communicative Competence. Sociolinguistics / eds. J. B. Pride, J. Holmes. *Harmondsworth: Penguin*, 1972. P. 269-293.

5. IAP2 Spectrum of Public Participation. International Association for Public Participation. URL: https://engagementinstitute.org.au/resources/iap2-public-participation-spectrum/ (дата звернення: 15.05.2026).

6. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. *Englewood Cliffs: Prentice-Hall*, 1984. 256 p.

7. Recommendation of the Council on Open Government: OECD/LEGAL/0438. *OECD*, 2017. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438 .

8. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/22f8031c-en (дата звернення: 17.05.2026).

9. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. *New York: United Nations*, 2024. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024 (дата звернення: 21.05.2026).

10. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. DOI: https://doi.org/10.2760/115376 (дата звернення: 08.05.2026).

11. Акімов А. В. Електронна демократія як альтернативна форма управління в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 23-27. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3_2018/7.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

12. Безродна В., Захарченко Н. Комунікативна компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* 2025. № 2 (78). С. 21-26. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3 (дата звернення: 01.05.2026).

13. ВзаємоДія: провідник у світ е-демократії. URL: https://e-democracy.diia.gov.ua/ (дата звернення: 09.05.2026).

14. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення: 08.05.2026).

15. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17 (дата звернення: 11.05.2026).

16. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 11.05.2026).

17. Концепція розвитку електронної демократії в Україні та план заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text (дата звернення: 01.05.2026).

18. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-2010-%D0%BF (дата звернення: 01.05.2026).

19. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»» у 2023-2025 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від

© Ажажа М., Дашков А.

17.11.2023 № 1049-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text (дата звернення: 01.05.2026).

20. Портал управління знаннями НАДС: професійне навчання. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/ (дата звернення: 01.05.2026).

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text (дата звернення: 21.05.2026).

22. Корнута Л.М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал,* 2024. № 4. С. 755-757. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/182 (дата звернення: 11.05.2026).

23. Литвинова Л. В. Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 133-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_17 (дата звернення: 01.05.2026).

24. Никитюк Б. Структурно-компонентна модель розвитку комунікативної компетентності публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»,* 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.16 (дата звернення: 04.05.2026).

25. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади: монографія / О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко та ін. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 316 с. URL: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17002/1/%D0%A5%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%20%D0%86.%D0%9C._%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2022.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

26. Цикін Д.С., Дашков А.О., Ажажа М.А. Інклюзивна освіта як інструмент соціальної згуртованості в умовах воєнного стану: комунікативний аспект. *Теоретичні та прикладні питання державотворення/ Дослідження. Розробки. Проекти,* 2025. №33. URL: http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/332703 (дата звернення: 01.05.2026).

References

1. Arnstein, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. Vol. 35 (4), Ss. 216-224. DOI: https://doi.org/10.1080/01944366908977225 [in English].

2. Ciancarini, P., Giancarlo, R. & Grimaudo, G. (2023). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour for Computer Scientists. Retrieved from https://arxiv.org/abs/2305.05551 . [in English].

3. Habermas, J. (1984). The Theory of Communicative Action. *Reason and the Rationalization of Society. Boston: Beacon Press.* Vol. 1. [in English].

4. Hymes, D. (1972). On Communicative Competence. Sociolinguistics / eds. J.B. Pride, J. Holmes. Ss. 269-293. *Harmondsworth:* Penguin. [in English].

5. IAP2 Spectrum of Public Participation. International Association for Public Participation. Retrieved from https://engagementinstitute.org.au/resources/iap2-public-participation-spectrum/ [in English].

6. Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. *Englewood Cliffs: Prentice-Hal*l [in English].

7. Recommendation of the Council on Open Government: OECD/LEGAL/0438. OECD. (2017). Retrieved from: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438 [in English].

8. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. (2021). *Paris: OECD Publishing.* DOI: https://doi.org/10.1787/22f8031c-en [in English].

9. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. (2024). New York: *United Nations*. Retrieved from:

© Ажажа М., Дашков А.

https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024 [in English].

10. Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes. Luxembourg: *Publications Office of the European Union*. DOI: https://doi.org/10.2760/115376 [in English].

11. Akimov, A.V. (2018). Elektronna demokratiia yak alternatyvna forma upravlinnia v Ukraini [Electronic democracy as an alternative form of governance in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 29 (68), 3. Ss. 23-27. Retrieved from: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3_2018/7.pdf [in Ukrainian].

12. Bezrodna, V. & Zakharchenko, N. (2025*).* Komunikatyvna kompetentnist publichnykh sluzhbovtsiv yak chynnyk efektyvnoho vprovadzhennia proiektnoho pidkhodu v publichnomu upravlinni [Communicative competence of public servants as a factor of effective implementation of the project approach in public administration]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. 2 (78). Ss. 21-26. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3 [in Ukrainian].

13. VzaiemoDiia: providnyk u svit e-demokratii [VzaiemoDiia: a guide to the world of e-democracy]. Retrieved from: https://e-democracy.diia.gov.ua/ [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» vid 10.12.2015 № 889-VIII [Law of Ukraine «On Civil Service» dated 10.12.2015 № 889-VIII]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» vid 13.01.2011 № 2939-VI [Law of Ukraine «On Access to Public Information» dated 13.01.2011 № 2939-VI]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17 [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy «Pro zvernennia hromadian» vid 02.10.1996 № 393/96-VR [Law of Ukraine «On Citizens' Appeals» dated 02.10.1996 № 393/96-VR]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-%D0%B2%D1%80 [in Ukrainian].

17. Kontseptsiia rozvytku elektronnoi demokratii v Ukraini ta plan zakhodiv shchodo yii realizatsii [Concept for the development of electronic democracy in Ukraine and action plan for its implementation]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.11.2017 № 797-r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text [in Ukrainian].

18. Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky [On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.11.2010 № 996. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-2010-%D0%BF [in Ukrainian].

19. Pro zatverdzhennia planu dii iz vprovadzhennia Initsiatyvy «Partnerstvo «Vidkrytyi Uriad» u 2023-2025 rokakh [On approval of the action plan for implementation of the Open Government Partnership Initiative in 2023-2025]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.11.2023 № 1049-r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text [in Ukrainian].

20. Portal upravlinnia znanniamy NADS: profesiine navchannia [NACS Knowledge Management Portal: professional training]. Retrieved from: https://pdp.nacs.gov.ua/ [in Ukrainian].

21. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtsiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [On approval of the General Rules of Ethical Conduct for civil servants and local self-government officials]: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 05.08.2016 № 158. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text [in Ukrainian].

22. Kornuta, L.M. (2024). Komunikatyvna kompetentnist v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv [Communicative competence in the activities of civil servants]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal.* 4, 755-757. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/182 [in Ukrainian].

23. Lytvynova, L.V. (2014). Komunikatyvna kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtsiv: sotsialno-psykholohichnyi aspekt [Communicative competence of civil servants: socio-

© Ажажа М., Дашков А.

psychological aspect]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka.* 1. Ss. 133-139. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_17 [in Ukrainian].

24. Nykytiuk, B. (2024). Strukturno-komponentna model rozvytku komunikatyvnoi kompetentnosti publichnoho sluzhbovtsia [Structural-component model for the development of communicative competence of a public servant]. Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. *Seriia «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. 2. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.16 [in Ukrainian].

25. Romanovskyi, O.H., Hren, L.M., Hrybko, O.V. et al. (2022). *Upravlinnia profesiinym rozvytkom kadrovoho potentsialu orhaniv derzhavnoi vlady* [Management of professional development of human resources potential of state authorities]: monohrafiia. Kharkiv: NTU «KhPI». Retrieved from: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17002/1/%D0%A5%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%20%D0%86.%D0%9C._%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2022.pdf [in Ukrainian].

26. Tsykin, D.S., Dashkov, A.O. & Azazha, M.A. (2025). Inkliuzyvna osvita yak instrument sotsialnoi zghurtovanosti v umovakh voiennoho stanu: komunikatyvnyi aspekt [Inclusive education as a tool of social cohesion under martial law: communicative aspect]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia / Doslidzhennia. Rozrobky. Proiekty.* 33. Retrieved from: http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/332703 [in Ukrainian].

© Ажажа М., Дашков А.

УДК 005.574+004.056]:351:004
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-21-33

Марина Дзевелюк
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту, медіатор
e-mail: dzeveliuk.m@vspu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0002-8793-3393

МЕДІАЦІЯ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок медіації та кібербезпеки в умовах розвитку цифрового врядування. Обґрунтовано, що цифровізація державного управління поряд із суттєвими перевагами створює нові види правових конфліктів, пов'язаних із захистом персональних даних, використанням цифрових платформ, кіберінцидентами, функціонуванням інформаційно-комунікаційних систем та електронних публічних сервісів. Встановлено, що сучасні підходи до забезпечення кібербезпеки переважно зосереджені на технічних, організаційних і правових заходах, тоді як потенціал альтернативних способів вирішення спорів, зокрема медіації, залишається недостатньо дослідженим.

Проаналізовано нормативно-правове регулювання України у сфері медіації, кібербезпеки та цифрової трансформації, а також підходи ЄС, Естонії, Сінгапуру, Великої Британії та США щодо інтеграції альтернативного врегулювання спорів у цифровому середовищі. Визначено основні проблеми сучасного правового регулювання, серед яких відсутність спеціального правового статусу онлайн-медіації у сфері кіберконфліктів, недостатні вимоги до інформаційної безпеки платформ за допомогою яких може проводитись медіація, неврегульованість використання штучного інтелекту та електронних доказів під час проведення медіації.

Запропоновано розглядати медіацію як один із елементів забезпечення кіберстійкості держави та складову системи цифрового врядування. Проаналізовано нову сферу «кібермедіації», під якою пропонується розуміти спеціалізований різновид медіації, спрямований на врегулювання конфліктів, що виникають у цифровому середовищі або пов'язані з використанням інформаційно-комунікаційних технологій із забезпеченням високого рівня інформаційної безпеки та конфіденційності.

Обґрунтовано доцільність створення державної системи безпечної онлайн-медіації, інтегрованої із сервісами цифрового врядування, що сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до цифрових державних сервісів, зміцненню кіберстійкості та розвитку сучасної моделі електронної демократії.

© Дзевелюк М.

Ключові слова: медіація, кібербезпека, цифрове врядування, кібермедіація, цифрова трансформація, інформаційна безпека, онлайн-медіація, цифрові спори, альтернативне вирішення спорів, державне управління.

Maryna Dzeveliuk

MEDIATION AND CYBERSECURITY IN THE DIGITAL GOVERNANCE SYSTEM: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS

Abstract. The article examines the interrelationship between mediation and cybersecurity in the context of the development of digital governance. It is substantiated that, alongside its significant benefits, the digitalization of public administration generates new types of legal conflicts related to personal data protection, the use of digital platforms, cyber incidents, the functioning of information and communication systems, and electronic public services. It is established that current approaches to ensuring cybersecurity are predominantly focused on technical, organizational, and legal measures, whereas the potential of alternative dispute resolution mechanisms, particularly mediation, remains insufficiently explored.

The article analyzes the legal and regulatory framework of Ukraine in the areas of mediation, cybersecurity, and digital transformation, as well as the approaches adopted by the EU, Estonia, Singapore, the United Kingdom, and the USA to integrating alternative dispute resolution mechanisms into the digital environment. The main challenges of the current regulatory framework are identified, including the absence of a specific legal status for online mediation in the field of cyber-related disputes, insufficient information security requirements for platforms used to conduct mediation, and the lack of comprehensive regulation governing the use of artificial intelligence and electronic evidence in mediation proceedings.

The article proposes considering mediation as one of the elements of ensuring the cyber resilience of the state and as a component of the digital governance system. The emerging field of «cyber mediation» is analyzed and proposed as a specialized form of mediation aimed at resolving conflicts arising in the digital environment or related to the use of information and communication technologies, while ensuring a high level of information security and confidentiality.

The feasibility of establishing a state system of secure online mediation integrated with digital governance services is substantiated. Such a system could contribute to increasing citizens' trust in digital public services, strengthening cyber resilience, and developing a modern model of e-democracy.

Keywords: mediation, cybersecurity, digital governance, cyber mediation, digital transformation, information security, online mediation, digital disputes, alternative dispute resolution, public administration.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює підходи до організації публічного управління, взаємодії держави із громадянами та надання адміністративних послуг. Концепція

© Дзевелюк М.

цифрового врядування поступово трансформується із сукупності електронних сервісів у комплексну модель державного управління, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, технологій розподілених реєстрів та цифрової ідентифікації. Цифровізація публічного сектору сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує прозорість діяльності органів влади, розширює можливості громадської участі та формує новий рівень взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Водночас активне впровадження цифрових технологій супроводжується виникненням нових ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами, витоками персональних даних, порушенням конфіденційності інформації, незаконним використанням цифрових ресурсів, кібератаками на державні інформаційні системи, конфліктами щодо використання електронних сервісів та цифрових платформ. За таких умов питання забезпечення кібербезпеки виходить за межі виключно технічної проблематики та стає одним із ключових напрямів державної політики.

Традиційно забезпечення кібербезпеки розглядається через призму функціонування систем технічного захисту інформації, нормативно-правового регулювання, діяльності спеціалізованих державних органів та міжнародного співробітництва [14]. Проте сучасні цифрові відносини породжують значну кількість конфліктних ситуацій, які не завжди потребують виключно судового або адміністратвино-правового врегулювання. Значна частина спорів виникає між користувачами цифрових платформ, державними органами, суб'єктами господарювання, постачальниками цифрових послуг, адміністраторами інформаційних систем та власниками персональних даних. Такі конфлікти часто мають комплексний характер, поєднуючи правові, технічні, етичні та організаційні аспекти.

У цьому контексті особливої актуальності набуває медіація як сучасний альтернативний спосіб врегулювання спорів, що ґрунтується на принципах: добровільності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, конфіденційності, самовизначення та рівності сторін [13]. Попри активний розвиток інституту медіації в Україні після прийняття Закону України «Про медіацію», її потенціал у сфері цифрового врядування та кібербезпеки залишається практично невикористаним. Натомість міжнародний досвід свідчить про поступове розширення використання онлайн-медіації, цифрових платформ альтернативного вирішення спорів (Online Dispute Resolution), а також інтеграцію механізмів досудового врегулювання до систем електронного урядування.

Особливого значення ця проблематика набуває в умовах повномасштабної війни, коли Україна одночасно здійснює масштабну цифрову трансформацію та протидіє безпрецедентній кількості кібератак на державні інформаційні ресурси, об'єкти критичної інфраструктури та електронні сервіси. Підвищення рівня кіберстійкості держави потребує комплексного підходу, який має включати не лише технологічні та правові механізми захисту інформації, а

© Дзевелюк М.

й ефективні інструменти управління конфліктами, що виникають у цифровому середовищі.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровому врядуванню, кібербезпеці та медіації окремо, питання їх комплексної взаємодії залишаються малодослідженими. Недостатньо уваги приділяється ролі медіації як механізму підвищення довіри до цифрових сервісів, забезпечення цифрової стійкості держави та мінімізації наслідків кіберконфліктів. Практично відсутні комплексні дослідження, присвячені визначенню місця медіації у системі забезпечення кібербезпеки та цифрового врядування.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика медіації в цифровому середовищі активно досліджується в контексті розвитку Online Dispute Resolution (ODR). У наукових працях ODR розглядається як сучасний механізм альтернативного вирішення спорів із використанням цифрових технологій, що забезпечує доступність, оперативність та можливість дистанційної взаємодії сторін [7]. Окрема увага приділяється питанням конфіденційності, захисту персональних даних, електронної ідентифікації та інформаційної безпеки цифрових платформ.

Сучасні дослідження також зосереджуються на інтеграції ODR у системи цифрового врядування. Науковці обґрунтовують можливість використання цифрових платформ не лише для вирішення вже існуючих спорів, а й для їх попередження та забезпечення ефективної взаємодії між державою, громадянами та іншими учасниками цифрових правовідносин. Окремим напрямом наукової дискусії є використання штучного інтелекту в медіації, що актуалізує питання прозорості алгоритмів, захисту даних та збереження визначальної ролі людини у процедурі врегулювання спору [3, с. 72].

Водночас питання взаємозв'язку медіації та кібербезпеки залишається недостатньо розробленим. Переважно кібербезпека розглядається через технічні, організаційні та правові механізми захисту інформації [14], тоді як медіація досліджується передусім як спосіб вирішення конфліктів [13]. Недостатньо уваги приділено можливості використання медіації як складової забезпечення кіберстійкості, а також формуванню спеціальних вимог до безпеки онлайн-медіації.

Особливо актуальним це питання є для України, де активна цифровізація державного управління відбувається в умовах високого рівня кіберзагроз. Тому потребують подальшого дослідження правові та організаційні засади інтеграції безпечної онлайн-медіації до системи цифрового врядування, а також можливість формування спеціалізованого інституту кібермедіації. Саме ці питання визначають основний напрям дослідження у статті.

Метою статті є комплексне дослідження взаємозв'язку медіації та кібербезпеки в системі цифрового врядування, визначення сучасних викликів їх правового забезпечення, аналіз міжнародного досвіду та формування пропозицій щодо вдосконалення законодавства України.

Виклад основного матеріалу. Цифрове врядування є закономірним етапом розвитку сучасного публічного управління, що передбачає широке використання цифрових технологій для забезпечення ефективної взаємодії

© Дзевелюк М.

органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадян та бізнесу. На відміну від електронного урядування, яке переважно спрямоване на цифровізацію адміністративних послуг, цифрове врядування охоплює комплексну трансформацію управлінських процесів, прийняття управлінських рішень, організації публічної комунікації та надання електронних сервісів із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Основною метою цифрового врядування є підвищення якості державного управління, забезпечення відкритості діяльності органів влади, розвитку електронної демократії, скорочення адміністративних процедур та формування цифрової довіри громадян до державних інституцій. Водночас цифровізація значно розширює кількість інформаційних систем, цифрових платформ, електронних реєстрів та сервісів, що функціонують у публічній сфері, а відтак збільшує потенційні ризики виникнення кіберзагроз та конфліктів у цифровому середовищі.

У сучасних умовах кібербезпека перестала бути виключно технічною категорією. Вона охоплює систему організаційних, правових, технологічних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, стабільності функціонування цифрової інфраструктури, а також захисту прав людини у цифровому просторі [10, с. 65]. Саме тому ефективність цифрового врядування безпосередньо залежить від рівня кіберстійкості держави, здатності своєчасно реагувати на кіберінциденти та забезпечувати безпечне функціонування цифрових сервісів.

Повномасштабна збройна агресія проти України істотно актуалізувала питання кібербезпеки як складової національної безпеки. Державні органи, об'єкти критичної інформаційної інфраструктури, електронні реєстри та цифрові платформи постійно перебувають під загрозою кібератак. За таких умов поряд із технічними засобами захисту особливого значення набувають механізми, що забезпечують швидке врегулювання спорів, відновлення взаємодії між суб'єктами цифрових правовідносин та підтримання суспільної довіри до цифрових сервісів.

Одним із таких механізмів виступає медіація. Відповідно до Закону України «Про медіацію», медіація є добровільною, позасудовою, конфіденційною та структурованою процедурою, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються врегулювати конфлікт шляхом переговорів [13]. У сучасній правовій науці медіація розглядається не лише як альтернативний спосіб вирішення спорів, а й як інструмент розвитку партнерських відносин, зміцнення довіри між учасниками правовідносин та формування культури конструктивного діалогу.

На перший погляд медіація та кібербезпека належать до різних сфер правового регулювання. Проте розвиток цифрового врядування демонструє їх тісний взаємозв'язок. Будь-який кіберінцидент або порушення функціонування цифрової системи нерідко супроводжується виникненням конфлікту між його учасниками. Це можуть бути спори між громадянами та державними органами щодо використання електронних адміністративних послуг, між державними установами та постачальниками програмного забезпечення, між операторами

© Дзевелюк М.

інформаційних систем та користувачами цифрових платформ, а також між суб'єктами господарювання щодо виконання договорів про надання цифрових послуг. Особливістю таких конфліктів є їх міждисциплінарний характер. Вони одночасно поєднують правові, технічні, організаційні, економічні та етичні аспекти. Судовий розгляд подібних спорів часто потребує значного часу, залучення технічних експертів і може негативно впливати на безперервність функціонування цифрових сервісів. Натомість медіація забезпечує можливість оперативного врегулювання конфлікту, збереження партнерських відносин між сторонами, мінімізацію репутаційних ризиків та конфіденційність інформації, що має особливе значення у сфері кібербезпеки.

Зростання кількості цифрових правовідносин призводить до формування нової категорії спорів, які виникають виключно в цифровому середовищі. До них можна віднести конфлікти щодо захисту персональних даних, порушення інформаційної безпеки, використання електронної ідентифікації, функціонування цифрових платформ, електронної комерції, електронного документообігу, застосування технологій штучного інтелекту, а також використання цифрових доказів у правозастосовній діяльності. Саме такі спори дедалі частіше потребують альтернативних механізмів врегулювання, здатних забезпечити оперативність, гнучкість та збереження конфіденційності.

У зв'язку з цим медіація набуває нового функціонального значення. Якщо традиційно її розглядали як інструмент альтернативного вирішення спорів, то в умовах цифрової трансформації вона поступово стає елементом забезпечення ефективного функціонування цифрового врядування. Використання медіації дозволяє знизити навантаження на судову систему, сприяє швидкому відновленню взаємодії між учасниками цифрових правовідносин та підвищує рівень довіри до електронних державних сервісів.

Таким чином, взаємозв'язок медіації та кібербезпеки проявляється не лише через необхідність забезпечення конфіденційності процедури медіації, а й через здатність цього інституту сприяти стабільному функціонуванню цифрового врядування. Ефективне врегулювання конфліктів у цифровому середовищі є одним із чинників забезпечення цифрової стійкості держави, підвищення якості електронного урядування та зміцнення довіри суспільства до цифрових трансформаційних процесів.

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовив не лише трансформацію механізмів державного управління, а й появу нових категорій конфліктів, пов'язаних із використанням цифрових платформ, електронних сервісів, автоматизованих систем управління, штучного інтелекту, електронної ідентифікації та обробки персональних даних. Значна частина таких конфліктів виникає не внаслідок вчинення правопорушень, а через порушення договірних зобов'язань, неналежне функціонування цифрових сервісів, розбіжності щодо використання інформації або недотримання вимог інформаційної безпеки. У таких випадках застосування виключно судових механізмів захисту прав не завжди є найбільш ефективним способом вирішення спору. Особливістю цифрових конфліктів є їх динамічність та значний вплив на безперервність функціонування інформаційних систем. Тривалий судовий процес може

© Дзевелюк М.

призвести до суттєвих фінансових втрат, порушення діяльності державних органів, погіршення якості надання адміністративних послуг, втрати довіри користувачів до цифрових платформ та виникнення нових кіберризиків. Саме тому альтернативні способи вирішення спорів набувають дедалі більшого значення як елемент ефективного управління цифровими процесами.

Медіація забезпечує сторонам можливість оперативного врегулювання конфлікту шляхом конструктивного діалогу за участю нейтрального посередника. На відміну від судового розгляду, вона орієнтована не на встановлення винної сторони, а на пошук взаємоприйнятного рішення, що дозволяє максимально швидко відновити нормальне функціонування цифрових процесів та мінімізувати негативні наслідки кіберінциденту. Водночас важливо підкреслити, що медіація не може підміняти діяльність правоохоронних органів у випадках кібертероризму, несанкціонованого втручання в інформаційні системи чи інших кримінальних правопорушень, передбачених ККУ. Її застосування є доцільним у тих випадках, коли предметом спору є відновлення порушених прав, компенсація завданої шкоди, визначення порядку подальшої співпраці або усунення наслідків кіберінциденту.

Однією з найбільш поширених категорій цифрових спорів є конфлікти, пов'язані із захистом персональних даних. Витоки інформації, неналежна обробка персональних даних, порушення порядку їх зберігання або використання нерідко призводять до спорів між громадянами, державними органами, банківськими установами, медичними закладами та іншими володільцями інформації. У багатьох випадках сторони зацікавлені насамперед у швидкому відновленні своїх прав, усуненні наслідків порушення та виробленні механізмів запобігання аналогічним ситуаціям у майбутньому. Саме тому процедура медіації може стати ефективним інструментом досудового врегулювання таких спорів.

Не менш актуальними є конфлікти між державними органами та розробниками програмного забезпечення, які виникають під час створення, модернізації або технічного супроводу державних інформаційних систем. Причинами спорів можуть бути порушення строків виконання робіт, невідповідність програмного забезпечення технічним вимогам, виникнення вразливостей інформаційної безпеки, неналежне виконання умов договору або розбіжності щодо відповідальності за кіберінциденти. Судове вирішення таких спорів може тривати роками, тоді як функціонування відповідної державної інформаційної системи потребує негайного відновлення. У цьому випадку медіація дозволяє сторонам досягти компромісу, зберегти співпрацю та оперативно усунути технічні недоліки.

Важливою сферою застосування медіації є вирішення конфліктів, що виникають у процесі надання електронних адміністративних послуг. Сучасні цифрові сервіси передбачають автоматизовану обробку великої кількості інформації, що інколи призводить до технічних помилок, затримок у наданні послуг або неправильного відображення даних у державних реєстрах. Подібні ситуації нерідко стають причиною спорів між громадянами та органами державної влади [12, с. 115]. Використання медіації дозволило б вирішувати

© Дзевелюк М.

значну частину таких конфліктів без звернення до суду, що позитивно вплинуло б на рівень довіри населення до цифрових сервісів держави.

Окремої уваги заслуговують конфлікти, пов'язані із використанням технологій штучного інтелекту. Автоматизовані системи дедалі частіше застосовуються під час прийняття управлінських рішень, аналізу інформації, надання електронних послуг та оцінювання ризиків [3, с. 72]. Помилки алгоритмів, дискримінаційні результати автоматизованої обробки інформації або непрозорість прийняття рішень можуть стати причиною виникнення складних правових конфліктів. За таких умов медіація здатна забезпечити конструктивний діалог між розробниками цифрових систем, державними органами та користувачами, що дозволить оперативно усунути виявлені проблеми без тривалого судового провадження.

Практичного значення медіація набуває також під час врегулювання спорів між суб'єктами господарювання у сфері електронної комерції, хмарних технологій, кіберстрахування та цифрових фінансових послуг. У міжнародній практиці значна частина таких спорів уже сьогодні вирішується шляхом альтернативного врегулювання, оскільки це дозволяє зберегти комерційні відносини між сторонами та уникнути розголошення конфіденційної інформації.

Слід також враховувати, що конфіденційність є одним із базових принципів медіації та водночас одним із фундаментальних принципів забезпечення кібербезпеки. Під час проведення процедури медіації сторони можуть обговорювати технічні характеристики інформаційних систем, внутрішні механізми кіберзахисту, результати аудиту інформаційної безпеки, фінансові наслідки кіберінцидентів та іншу інформацію, розголошення якої може створити додаткові ризики для функціонування державних або корпоративних інформаційних систем. Саме тому процедура медіації має здійснюватися із застосуванням захищених цифрових платформ, сучасних засобів криптографічного захисту інформації, багатофакторної автентифікації учасників та надійних механізмів електронної ідентифікації.

Разом із тим розвиток цифрового врядування створює передумови для широкого використання онлайн-медіації. Проведення переговорів за допомогою захищених відеоконференцій, використання електронного документообігу, кваліфікованого електронного підпису та цифрової ідентифікації значно розширює можливості застосування медіації навіть у випадках, коли учасники перебувають у різних регіонах або країнах. Особливо актуальним це стало для України в умовах воєнного стану, коли дистанційні форми взаємодії набули пріоритетного значення.

Таким чином, медіація поступово перетворюється на важливий елемент сучасної системи цифрового врядування, сприяючи не лише врегулюванню окремих конфліктів, а й підвищенню ефективності функціонування цифрових сервісів, зміцненню довіри до державних інституцій, зниженню репутаційних ризиків та формуванню безпечного цифрового середовища.

Формування цифрової держави в Україні супроводжується активним розвитком законодавства у сфері цифрової трансформації, кібербезпеки,

© Дзевелюк М.

захисту інформації та альтернативного вирішення спорів. Протягом останніх років прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на створення сучасної моделі цифрового врядування, розвиток електронних публічних послуг, забезпечення кіберстійкості держави та впровадження європейських стандартів захисту інформації. Водночас аналіз чинного законодавства свідчить, що інститути медіації та кібербезпеки розвиваються незалежно один від одного, тоді як їх взаємодія залишається практично неврегульованою.

Однією з ключових переваг Закону України «Про медіацію» є універсальність його положень, які дозволяють використовувати медіацію у будь-яких правовідносинах, якщо це не суперечить закону та природі відповідного спору. Разом із тим Закон не містить спеціальних положень щодо особливостей проведення медіації у цифровому середовищі, не визначає вимог до інформаційної безпеки електронних платформ медіації, не врегульовує питання цифрової ідентифікації учасників, використання кваліфікованого електронного підпису, електронних доказів чи технологій штучного інтелекту під час проведення процедури.

Не менш важливу роль у розвитку цифрового врядування відіграє Міністерство цифрової трансформації України, діяльність якого спрямована на цифровізацію публічних послуг, розвиток електронної демократії, цифрової освіти, електронної ідентифікації та інформаційної взаємодії державних реєстрів. Реалізація проєкту «Дія» стала одним із найбільш успішних прикладів цифрової трансформації державного управління [11]. Проте навіть у межах цифрових сервісів відсутній механізм альтернативного врегулювання спорів, який дозволяв би громадянам оперативно вирішувати конфлікти, що виникають під час отримання електронних адміністративних послуг.

Аналіз законодавства також свідчить про відсутність єдиних вимог до проведення онлайн-медіації. Наразі законодавчо не визначено: вимоги до захищених цифрових платформ, на яких може проводитися медіація; порядок електронної ідентифікації учасників; правила використання кваліфікованого електронного підпису під час укладення медіаційної угоди; вимоги до кіберзахисту інформації, отриманої медіатором; особливості зберігання цифрових матеріалів медіації; механізми захисту персональних даних під час проведення дистанційної процедури. Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах воєнного стану, коли значна частина державних сервісів функціонує дистанційно, а кіберзагрози мають постійний характер. Використання незахищених засобів відеозв'язку або електронного документообігу під час проведення медіації може створювати додаткові ризики витоку інформації, що суперечить одному з основних принципів медіації - конфіденційності.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що нормативно-правова база України у сфері медіації, цифрового врядування та кібербезпеки сформована фрагментарно, адже законодавство України створило окремі правові основи функціонування інституту медіації та національної системи кібербезпеки, однак між ними фактично відсутній системний взаємозв'язок. Це свідчить про необхідність комплексного вдосконалення

© Дзевелюк М.

нормативно-правового регулювання шляхом інтеграції механізмів альтернативного врегулювання спорів у систему цифрового врядування та формування правових засад безпечної онлайн-медіації.

Міжнародна практика свідчить про активне поєднання цифрового врядування, кібербезпеки та альтернативного вирішення спорів. Хоча спеціальне регулювання кібермедіації у більшості держав відсутнє, активно розвиваються Online Dispute Resolution (ODR) та цифрові механізми медіації.

В ЄС розвиток ODR поєднується із високими стандартами захисту персональних даних та кібербезпеки, закріпленими, зокрема, у GDPR, NIS2, DORA та AI Act [2]. Це створює нормативне середовище для безпечного використання цифрових платформ під час альтернативного вирішення спорів. Естонія демонструє ефективне поєднання електронної ідентифікації, цифрового підпису, захищеної державної інфраструктури та електронних публічних послуг, що створює сприятливі умови для розвитку дистанційної медіації [6]. У Сінгапурі цифрові технології активно використовуються у сфері медіації та електронного правосуддя [8]. Практика Singapore International Mediation Centre демонструє можливість проведення міжнародної медіації дистанційно із забезпеченням конфіденційності та інформаційної безпеки [9]. У США та Великій Британії медіація широко застосовується для врегулювання технологічних, комерційних та цифрових спорів [4]. Особливе значення надається конфіденційності, захисту інформації та використанню захищених цифрових платформ.

Отже, міжнародний досвід свідчить, що ефективна цифровізація медіації потребує одночасного розвитку цифрової інфраструктури, механізмів кіберзахисту, електронної ідентифікації та належних правових гарантій конфіденційності. Для України цей досвід може бути використаний при формуванні власної моделі безпечної онлайн-медіації та її інтеграції в систему цифрового врядування. Проведений аналіз свідчить, що більшість держав сьогодні розглядають медіацію, цифрове врядування та кібербезпеку як взаємодоповнюючі напрями державної політики, хоча спеціального інституту, який би комплексно регулював їх взаємодію, поки що не сформовано.

На основі дослідження можна виділити основні проблемами, які можуть стати зоною подальшого розвитку: відсутність спеціальних вимог до безпеки онлайн-медіації, цифрової ідентифікації учасників, захисту та зберігання електронних матеріалів, а також недостатня визначеність щодо використання штучного інтелекту. Додатковим викликом є відсутність достатньої спеціалізованої підготовки медіаторів у сфері цифрових технологій та кібербезпеки.

Для вдосконалення правового регулювання доцільно врегулювати особливості онлайн-медіації, встановити стандарти кібербезпеки відповідних платформ, визначити правила використання електронної ідентифікації та електронного підпису, а також забезпечити належний контроль за використанням штучного інтелекту.

Перспективним є інтегрування медіації до системи цифрових державних сервісів, що дозволить громадянам дистанційно ініціювати процедуру,

© Дзевелюк М.

проходити електронну ідентифікацію та укладати медіаційні угоди. Водночас необхідною умовою такого розвитку є підготовка спеціалізованих медіаторів та гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами цифрової безпеки.

У перспективі це може стати основою для формування в Україні системи безпечної онлайн-медіації та інституту кібермедіації як нового інструменту врегулювання цифрових конфліктів і складової цифрового врядування.

Висновки. Проведене дослідження показало, що цифровізація державного управління, поряд із підвищенням ефективності публічних сервісів, породжує нові конфлікти, пов'язані із захистом персональних даних, функціонуванням цифрових платформ, електронних сервісів та кібербезпекою. Водночас сучасна система кібербезпеки України переважно орієнтована на технічні, організаційні та правові механізми захисту, тоді як альтернативне врегулювання цифрових конфліктів залишається недостатньо врегульованим.

Обґрунтовано, що медіація може бути складовою системи цифрового врядування та ефективним інструментом врегулювання спорів у цифровому середовищі. Її застосування сприятиме оперативному та конфіденційному вирішенню спорів, зменшенню навантаження на судову систему та підвищенню довіри до цифрових державних сервісів. Аналіз законодавства України та міжнародного досвіду засвідчив відсутність комплексного регулювання взаємодії медіації, цифрового врядування та кібербезпеки. Основними проблемами залишаються недостатня врегульованість онлайн-медіації, цифрової ідентифікації, захисту інформації та персональних даних, а також використання штучного інтелекту і вимог до безпеки цифрових платформ.

Перспективними напрямами вдосконалення є законодавче врегулювання дистанційної медіації, встановлення стандартів кібербезпеки відповідних платформ, використання електронної ідентифікації та кваліфікованого електронного підпису, а також спеціалізована підготовка медіаторів у сфері цифрових технологій і кібербезпеки. Отже, подальша інтеграція медіації до системи цифрового врядування може стати одним із напрямів розвитку безпечної та людиноцентричної цифрової держави. Перспективним є формування в Україні системи безпечної онлайн-медіації та інституту кібермедіації як спеціалізованого механізму врегулювання цифрових конфліктів.

Список використаних джерел:

1. Abbott R. Abbott K. The Future of Mediation in a Digital Society. URL: https://surreylawtech.org/talk/2019-05-30-online-mediation-ai/ (дата звернення: 11.05.2026).

2. Digital Decade Policy Programme 2030. European Union. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-policy-programme-2030 (дата звернення: 08.03.2026).

3. Dzeveliuk M., Tymoshenko Y. AI-enabled e-governance in Ukraine: public administration resilience under wartime conditions. The 13th international scientific-practical conference on changes in public governance «Data-driven and ai-enabled public governance». Vilnius. 13 May 2026. Ss. 72-73. (дата звернення: 10.06.2026).

© Дзевелюк М.

4. GOV.UK. URL: https://www.gov.uk/guidance/a-guide-to-civil-mediation?utm (дата звернення: 10.05.2026).

5. Katsh E., Rabinovich-Einy O. Digital Justice: Technology and the Internet of Disputes. Oxford University Press. URL: https://academic.oup.com/book/27240?login=false (дата звернення: 09.04.2026).

6. Regulation (EU) 2024/3228 of the European Parliament and of the Council of 19 December 2024 repealing Regulation (EU) No 524/2013, and amending Regulations (EU) 2017/2394 and (EU) 2018/1724 with regard to the discontinuation of the European Online Dispute Resolution Platform. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/3228?utm (дата звернення: 08.03.2026).

7. Riepin P. Online Dispute Resolution in Ukraine: Expectations and Reality. Access to Justice in Eastern Europe, 2024. №7(4). URL: https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.4-a000118 (дата звернення: 10.05.2026).

8. Settle a tribunal or protection from harassment dispute online: eNegotiation or eMediation. URL: https://www.judiciary.gov.sg/alternatives-to-trial/enegotiation-emediation?utm (дата звернення: 10.05.2026).

9. The Singapore International Mediation Centre (SIMC). URL: https://simc.com.sg/about-simc?utm (дата звернення: 10.05.2026).

10. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В., Чернищук Н.В. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наука і техніка сьогодні*, 2023. Вип 12 (26). С. 62-72.

11. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В., Яременко О.І. Електронне врядування: приклад впровадження додатку «ДІЯ» в Україні. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*, 2023. Вип. 11(25). С. 246-257.

12. Дзевелюк М.В. Медіація як інструмент модернізації системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. *Наукові перспективи, 2025.* Вип. № 6(60). С. 111-122. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-111-121 (дата звернення: 01.06.2026).

13. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021р. №1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text (дата звернення: 01.06.2026).

14. Стратегія кібербезпеки України: Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text (дата звернення: 01.06.2026).

References:

1. Abbott, R. (2019). The future of mediation in a digital society. *Surrey Law & Technology*. Retrieved from: https://surreylawtech.org/talk/2019-05-30-online-mediation-ai/ [in English].

2. Digital Decade Policy Programme 2030. (2022). European Commission. *European Union*. Retrieved from: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-policy-programme-2030 [in English].

3. Dzeveliuk, M., & Tymoshenko, Y. (2026). AI-enabled e-governance in Ukraine: Public administration resilience under wartime conditions. *In The 13th International Scientific-Practical Conference on Changes in Public Governance «Data-driven and AI-enabled public governance*», 72–73. Vilnius [in English].

4. GOV.UK. (n.d.). A guide to civil mediation. Retrieved from: https://www.gov.uk/guidance/a-guide-to-civil-mediation [in Ukrainian].

5. Katsh, E., & Rabinovich-Einy, O. (2017). Digital justice: Technology and the Internet of disputes. *Oxford University Press.* Retrieved from: https://academic.oup.com/book/27240 [in English].

6. European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/3228 of the European Parliament and of the Council of 19 December 2024 repealing

© Дзевелюк М.

Regulation (EU) No 524/2013, and amending Regulations (EU) 2017/2394 and (EU) 2018/1724 with regard to the discontinuation of the European Online Dispute Resolution Platform. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/3228 [in English].

7. Riepin, P. (2024). Online dispute resolution in Ukraine: Expectations and reality. *Access to Justice in Eastern Europe*, 7(4). Retrieved from: https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.4-a000118 . [in English].

8. Settle a tribunal or protection from harassment dispute online: eNegotiation or eMediation. *Singapore Judiciary. (n.d.).* Retrieved from: https://www.judiciary.gov.sg/alternatives-to-trial/enegotiation-emediation [in English].

9. Singapore International Mediation Centre. (n.d.). *About SIMC*. Retrieved from: https://simc.com.sg/about-simc [in English].

10. Dzeveliuk, M.V., Dzeveliuk, A.V., & Chernyshchuk, N.V. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii i pravo: Vyklyky tsyfrovoi transformatsii ta kiberbezpeka [Digital technologies and law: Challenges of digital transformation and cybersecurity]. *Nauka i Tekhnika Sohodni*. 12(26). Ss. 62–72 [in Ukrainian].

11. Dzeveliuk, M.V., Dzeveliuk, A.V., & Yaremenko, O.I. (2023). Elektronne vriaduvannia: Pryklad vprovadzhennia dodatku «Diia» v Ukraini [E-governance: An example of the implementation of the «Diia» application in Ukraine]. *Naukovi Perspektyvy*, 11(25), 246–257 [in Ukrainian].

12. Dzeveliuk, M.V. (2025). Mediatsiia yak instrument modernizatsii systemy orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Mediation as an instrument for modernizing the system of state authorities and local self-government bodies in Ukraine]. *Naukovi Perspektyvy*. 6(60), Ss. 111–122. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-111-121 [in Ukrainian].

13. Stratehiya kiberbezpeky Ukrayiny [Strategy of cybersecurity of Ukraine]. (2021, August, 26) : *Ukaz Prezydenta Ukrayiny*, 447/2021. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text[in Ukrainian].

14. Pro mediatsiyu [On mediation]. (2021, November, 16) : *Zakon Ukrayiny* 1875-IX. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text [in Ukrainian].

© Дзевелюк М.

УДК 351.74:351.746.1:351.86(477)
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-34-46

Іван Когут
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
доктор філософії з права,
старший викладач кафедри кримінального права та процесу
e-mail: i_kohut@univer.km.ua
https://orcid.org/0000-0001-9900-2273

МІЖВІДОМЧА ВЗАЄМОДІЯ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОНЯТТЯ ТА ОЗНАКИ

Анотація. У статті досліджено сутність міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів у сфері забезпечення державної безпеки як державно-управлінського та організаційно-правового явища. Обґрунтовано, що сучасний характер загроз державній безпеці, зокрема розвідувально-підривна, диверсійна, терористична, кібернетична та організована злочинна діяльність, зумовлює необхідність узгодженого використання повноважень, ресурсів і спроможностей різних державних органів.

Проаналізовано положення законодавства України, стратегічних документів і наукові підходи до розуміння понять «взаємодія», «співробітництво» та «координація». Встановлено, що міжвідомча взаємодія не може зводитися лише до інформаційного обміну, проведення спільних нарад або виконання взаємних доручень, оскільки охоплює повний цикл формування та реалізації спільних управлінських рішень.

Сформульовано авторське визначення міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів у сфері забезпечення державної безпеки як заснованого на законі, організаційно та процедурно впорядкованого процесу узгодженої спільної діяльності організаційно відокремлених суб'єктів, спрямованої на своєчасне виявлення, попередження, припинення й нейтралізацію загроз державній безпеці. Виокремлено основні ознаки такої взаємодії: спеціальний суб'єктний склад, компетенційна самостійність учасників, правова зумовленість, процедурна впорядкованість, спільна безпекова мета, узгодженість рішень і дій, системність, інформаційно-аналітична взаємозалежність, інтегроване використання ресурсів, спрямованість на синергетичний результат, підзвітність, відповідальність і дотримання верховенства права.

Зроблено висновок, що міжвідомча взаємодія є необхідною умовою інституційної спроможності правоохоронної системи та ефективності публічного управління у сфері державної безпеки.

Ключові слова: міжвідомча взаємодія, правоохоронні органи, державна безпека, публічне управління, координація, співробітництво, інформаційний обмін, інституційна спроможність, верховенство права.

© Когут І.

Ivan Kohut

INTERAGENCY INTERACTION AMONG LAW ENFORCEMENT AGENCIES IN THE FIELD OF STATE SECURITY: CONCEPT AND FEATURES

Abstract. The article examines the essence of interagency interaction among law enforcement agencies in the field of state security as a public administration and organizational-legal phenomenon. It is substantiated that the contemporary nature of threats to state security, including intelligence and subversive activities, sabotage, terrorism, cyber threats, and organized crime, necessitates the coordinated use of the powers, resources, and institutional capabilities of various public authorities.

The provisions of Ukrainian legislation, strategic documents, and scholarly approaches to understanding the concepts of interaction, cooperation, and coordination are analyzed. It is established that interagency interaction cannot be reduced solely to information exchange, joint meetings, or the execution of mutual requests, since it covers the entire cycle of developing and implementing joint managerial decisions.

The author proposes a definition of interagency interaction among law enforcement agencies in the field of state security as a legally grounded, organizationally and procedurally structured process of coordinated joint activity of institutionally separate entities aimed at the timely detection, prevention, suppression, and neutralization of threats to state security. The principal features of such interaction are identified, including a specific composition of participants, institutional independence and competence autonomy, legal determination, procedural regulation, a common security objective, coordination of decisions and actions, systemic character, information and analytical interdependence, integrated use of resources, orientation toward a synergistic result, accountability, responsibility, and observance of the rule of law. It is concluded that interagency interaction is a necessary condition for the institutional capacity of the law enforcement system and the effectiveness of public administration in the field of state security.

Keywords: interagency interaction, law enforcement agencies, state security, public administration, coordination, cooperation, information exchange, institutional capacity, rule of law.

Постановка проблеми. Сучасне безпекове середовище характеризується комплексним, динамічним і переважно гібридним характером загроз, які одночасно виникають у політичній, інформаційній, кібернетичній, економічній, правоохоронній та інших сферах суспільного життя. Збройна агресія Російської Федерації проти України, активізація розвідувально-підривної та диверсійної діяльності, поширення терористичних і кібернетичних загроз, транснаціональної та організованої злочинності, спроби дестабілізації суспільно-політичної ситуації, посягання на об’єкти критичної інфраструктури зумовлюють необхідність формування цілісної, адаптивної та узгодженої системи реагування держави. За таких умов забезпечення державної безпеки

© Когут І.

об’єктивно виходить за межі компетенції окремого правоохоронного органу та потребує поєднання функціональних, інформаційних, кадрових, організаційних і матеріально-технічних можливостей різних суб’єктів публічного управління.

Водночас ефективність реагування на загрози державній безпеці залежить не лише від обсягу повноважень і ресурсного забезпечення окремих правоохоронних органів, а й від рівня узгодженості їхньої діяльності, оперативності інформаційного обміну, чіткості розподілу завдань та здатності спільно виробляти і реалізовувати управлінські рішення. На практиці організація такої діяльності ускладнюється відомчою відокремленістю, частковим перетинанням компетенції окремих суб’єктів, фрагментарністю нормативного регулювання та відсутністю уніфікованих процедур міжвідомчої координації. Додаткової наукової конкретизації потребують суб’єктні межі міжвідомчої взаємодії, її співвідношення зі співробітництвом і координацією, а також система ознак, що дає змогу відмежувати її від паралельної, ситуативної або неформальної діяльності окремих органів. Зазначене зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування поняття міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів у сфері забезпечення державної безпеки та визначення її основних ознак.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі теоретичні та прикладні аспекти міжвідомчої взаємодії досліджувалися українськими науковцями в контексті соціальної роботи, ювенальної превенції, інтегрованого управління кордонами, правоохоронної діяльності та забезпечення державної безпеки. О.В. Лісовець розглядає міжвідомчу взаємодію як спільну діяльність представників різних соціальних інститутів, що передбачає узгодження форм, засобів і способів розв’язання суспільно значущих проблем. Л. Пєтушкова акцентує увагу на формалізованому та регламентованому характері такої взаємодії, учасники якої належать до різних відомств і діють у межах завдань та повноважень, визначених законодавством. А.М. Чорний і В.З. Андрушко розкривають її організаційно-процедурний зміст через спільне планування, інформаційний обмін, розподіл завдань та координацію сил і засобів.

С.О. Ліненко обґрунтовує необхідність перетворення міжвідомчої взаємодії у сфері державної безпеки на стійкий механізм державного управління, що охоплює ініціювання, планування, координацію, аналітичне супроводження та оцінювання спільних заходів. А.В. Кубаєнко пов’язує результативність взаємодії з її інституціоналізацією, тобто нормативним, організаційним і процедурним закріпленням стійкої та скоординованої співпраці суб’єктів. У зарубіжних дослідженнях Р.Дж. Скотта, Е.Р.К. Мертона та матеріалах Рахункової палати США міжвідомча взаємодія розглядається як спільна діяльність державних органів, спрямована на досягнення визначеної мети та створення більшої публічної цінності порівняно з їх відокремленою діяльністю. Водночас комплексне дослідження поняття, ознак і державно-управлінського змісту міжвідомчої взаємодії саме правоохоронних органів у сфері забезпечення державної безпеки залишається недостатньо розробленим, що зумовлює необхідність подальшого наукового опрацювання цієї проблематики.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів у сфері забезпечення державної безпеки, формулюванні її авторського визначення, відмежуванні від суміжних категорій співробітництва і координації, а також систематизації основних ознак цього державно-управлінського та організаційно-правового явища.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» державна безпека визначається як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності й демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру [1]. Наведене визначення вказує на комплексність об'єкта державної безпеки, оскільки охоплює не лише територіальну цілісність і державний суверенітет, а й демократичний конституційний лад, політичну стабільність, економічний, інформаційний, науково-технічний та інші складники життєво важливих національних інтересів. Відповідно, забезпечення державної безпеки передбачає не окрему дію чи сукупність ситуативних заходів, а цілісну діяльність держави, спрямовану на виявлення, оцінювання, попередження, припинення та нейтралізацію загроз.

Державна безпека є складовою національної безпеки та характеризує стан захищеності тих національних інтересів, які безпосередньо пов'язані з існуванням і належним функціонуванням держави, збереженням її суверенітету, територіальної цілісності та демократичного конституційного ладу. Відповідно, міжвідомча взаємодія у сфері забезпечення державної безпеки функціонує в межах ширшої системи забезпечення національної безпеки, однак має спеціальний об'єкт, цільову спрямованість і суб'єктний склад. Саме цим пояснюється використання у відповідних нормативно-правових актах поряд із поняттям «правоохоронні органи» ширших категорій «сили безпеки», «складові сектору безпеки і оборони» та «суб'єкти забезпечення державної безпеки». Зазначені поняття частково перетинаються, але не є тотожними, тому їх використання потребує врахування змісту компетенції кожного конкретного суб'єкта.

Закон України «Про національну безпеку України» створює правову основу для інтеграції політики та процедур органів державної влади, інших державних органів, функції яких стосуються національної безпеки і оборони, сил безпеки та сил оборони. Водночас у ньому координація розглядається як необхідний елемент функціонування сектору безпеки і оборони [1]. Отже, законодавець виходить із того, що належний рівень захищеності національних інтересів не може бути забезпечений виключно автономною діяльністю окремих державних інституцій, а потребує узгодження їхньої політики, управлінських рішень, процедур і практичних заходів.

У Стратегії забезпечення державної безпеки, затвердженій Указом Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022, до суб'єктів забезпечення державної безпеки віднесено державний орган спеціального призначення з правоохоронними функціями, правоохоронні та розвідувальні органи, інші державні органи й осіб, які беруть участь у забезпеченні державної безпеки відповідно до законодавства України [2]. Такий суб'єктний склад

свідчить про багаторівневий і міжінституційний характер відповідної діяльності. Жоден із названих суб'єктів не володіє одночасно всією необхідною інформацією, ресурсами, спеціальними засобами, аналітичними можливостями та юридичними повноваженнями для самостійного реагування на весь спектр загроз державній безпеці.

Серед напрямів державної політики Стратегія передбачає вдосконалення взаємодії, зокрема інформаційного обміну та координації діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки, а серед відповідних завдань – створення ефективної системи обміну інформацією, забезпечення доступу до державних електронних інформаційних ресурсів, удосконалення нормативно-правових та організаційних засад координації і взаємодії. Таким чином, взаємодія розглядається не як факультативний спосіб підтримання міжвідомчих контактів, а як одна з необхідних умов функціональної спроможності системи забезпечення державної безпеки [2].

Водночас необхідно враховувати, що передбачений Стратегією забезпечення державної безпеки плановий період реалізації її положень охоплював період до 2025 року. Незважаючи на це, закладені в документі підходи до інформаційного обміну, координації діяльності та вдосконалення організаційно-правових засад взаємодії зберігають методологічне значення для розуміння міжвідомчого характеру забезпечення державної безпеки. Завершення визначеного Стратегією планового періоду водночас актуалізує необхідність оновлення стратегічних пріоритетів і механізмів взаємодії з урахуванням трансформації безпекового середовища, набутого практичного досвіду та зміни характеру загроз державній безпеці.

Значення досліджуваної проблематики підтверджується також положеннями Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки. У ньому до проблем функціонування органів правопорядку віднесено нечіткість розмежування їхньої компетенції та повноважень, дублювання функцій, недостатню ефективність виконання покладених завдань. Одним із пріоритетних напрямів реформування визначено покращення взаємодії органів правопорядку між собою, з прокуратурою та іншими складовими сектору безпеки і оборони, розширення міжвідомчої взаємодії, розвиток автоматизованого обміну інформацією та вдосконалення механізмів міжвідомчої координації [3]. Отже, взаємодія набуває значення одного зі стратегічних чинників інституційної спроможності правоохоронної системи, від якого залежать оперативність, комплексність і результативність реагування на безпекові загрози.

Дослідження поняття міжвідомчої взаємодії ускладнюється тим, що в законодавстві та науковій літературі паралельно використовуються категорії «взаємодія», «співробітництво», «координація», «партнерство», «спільна діяльність», «інформаційний обмін». Нерідко вони вживаються як синонімічні, хоча відображають різні за змістом, організаційною глибиною та правовими наслідками види зв'язків між суб'єктами. Крім того, нормативні акти оперують поняттями «правоохоронні органи», «органи правопорядку», «сили безпеки»,

«складові сектору безпеки і оборони» та «суб'єкти забезпечення державної безпеки», зміст яких частково перетинається, але не є тотожним [1-3].

У межах цього дослідження правоохоронні органи пропонується розуміти у функціонально-компетенційному значенні як утворені відповідно до закону державні органи, наділені спеціальними владними повноваженнями щодо запобігання, виявлення, припинення та розслідування правопорушень, розшуку осіб, застосування передбачених законом заходів примусу, а також захисту прав і свобод людини, інтересів суспільства та держави. Основними критеріями віднесення органу до правоохоронних є його законодавчо визначений статус, правоохоронна спрямованість основних функцій, наявність спеціальних повноважень і можливість застосування передбачених законом засобів державно-владного впливу.

Коло конкретних учасників міжвідомчої взаємодії має визначатися не лише формальною належністю відповідного органу до правоохоронної системи, а насамперед характером загрози державній безпеці, змістом його компетенції та завданнями, які потребують спільного виконання. Залежно від обставин до відповідного механізму можуть залучатися розвідувальні органи, військові формування, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти. Однак участь таких суб'єктів у спільних заходах не означає їх автоматичного віднесення до правоохоронних органів. Ядро досліджуваної взаємодії становлять організаційно відокремлені правоохоронні органи, повноваження яких безпосередньо пов'язані з виявленням, попередженням, припиненням і нейтралізацією загроз державній безпеці.

Одне з найбільш лаконічних визначень досліджуваного поняття наведено в посібнику «Спільно до нових послуг. Керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах», у якому міжвідомча взаємодія трактується як «партнерство декількох державних відомств, органів та підрозділів місцевого самоврядування, що має на меті спільне досягнення цілей» [4, с. 11]. Перевагою цього підходу є акцентування на множинності суб'єктів та наявності спільної мети. Водночас таке визначення має загальний характер і не відображає нормативної зумовленості діяльності публічних органів, розподілу компетенції між ними, процедур узгодження рішень і відповідальності за одержані результати.

О.В. Лісовець зазначає, що зміст поняття міжвідомчої взаємодії передбачає спільну діяльність фахівців різних соціальних інститутів для досягнення поставленої мети. Автор також пов'язує таку взаємодію з процесом узгодження форм, засобів і способів розв'язання суспільно значущих проблем з урахуванням інтересів населення та територіально-управлінської специфіки відповідних суб'єктів [5, с. 44]. Порівняно з попереднім підходом ця позиція зміщує акцент із партнерства як певного стану відносин на процес узгодження діяльності, що має особливе значення для публічного управління.

Л. Пєтушкова, аналізуючи підходи до міжвідомчої та міждисциплінарної взаємодії, вказує на більш формалізований і регламентований характер першої, оскільки її учасниками є організації та установи, що належать до різних відомств і діють відповідно до визначених законодавством завдань та

повноважень [6, с. 246]. Така характеристика дає змогу відмежувати міжвідомчу взаємодію від неформальних професійних контактів між окремими працівниками. Водночас формалізованість не означає, що кожна комунікація між представниками органів повинна бути детально врегульована окремою правовою нормою. Йдеться насамперед про обов'язкову законність мети, меж компетенції, способів використання інформації, залучення сил і засобів, а також прийнятих за результатами взаємодії рішень.

А.М. Чорний та В.З. Андрушко досліджують міжвідомчу взаємодію в системі інтегрованого управління кордонами, тобто у сфері, безпосередньо пов'язаній із національною та державною безпекою. Автори розглядають взаємодію як спільну діяльність органів і служб у межах їхньої компетенції, наголошуючи на необхідності узгодження дій за цілями, завданнями, місцем, часом і способами виконання. До її змісту віднесено спільне планування, інформаційний обмін, розподіл завдань, координацію сил і засобів [7, с. 118]. Такий підхід розкриває не лише суб'єктний і цільовий, а й організаційно-процедурний складник досліджуваного явища.

На думку С.О. Ліненко, у сфері державної безпеки міжвідомча взаємодія має перетворюватися на стійкий механізм державного управління, а не залишатися сукупністю епізодичних контактів між окремими органами чи підрозділами. У функціональному аспекті відповідний механізм охоплює ініціювання спільних заходів, формування управлінського задуму, координацію виконавців, аналітичне супроводження та належне оформлення результатів [8, с. 432]. Зазначений підхід обґрунтовано вказує на системний і циклічний характер взаємодії: вона повинна охоплювати не лише безпосереднє виконання заходів, а й попереднє оцінювання загроз, планування, розподіл завдань, контроль та аналіз одержаних результатів.

Для розкриття нормативної та організаційної природи міжвідомчої взаємодії важливим є підхід А.В. Кубаєнка. Автор визначає її інституціоналізацію як цілеспрямований адміністративно-правовий процес нормативного, організаційного та процедурного закріплення стійкої, обов'язкової й скоординованої співпраці суб'єктів [9, с. 242]. Хоча наведена дефініція стосується не безпосередньо взаємодії, а процесу її інституціоналізації, вона дає підстави виокремити такі важливі характеристики, як стійкість, нормативна визначеність, організаційна оформленість, процедурна впорядкованість та обов'язковість виконання узгоджених рішень.

Отже, в українських наукових джерелах міжвідомча взаємодія переважно розглядається як партнерство або спільна діяльність органів, спрямована на досягнення єдиної мети, узгодження дій, обмін інформацією та спільне використання наявних можливостей. Водночас відповідні визначення значною мірою сформульовані з урахуванням специфіки соціальної роботи, ювенальної превенції чи інтегрованого управління кордонами, що обумовлює необхідність їх адаптації до особливостей правоохоронної діяльності у сфері забезпечення державної безпеки.

У зарубіжній науковій літературі українському поняттю «міжвідомча взаємодія» відповідають декілька близьких за змістом термінів: *interagency*

collaboration, interagency cooperation, interagency coordination, interorganizational collaboration та *collaborative public management*. Така термінологічна множинність свідчить про складність досліджуваного феномену та відсутність єдиного універсального підходу до визначення його змісту.

Р. Скотт та Е. Мертон звертають увагу на значну кількість частково подібних і водночас суперечливих термінів, що використовуються для опису практик спільної діяльності державних органів. У широкому значенні автори визначають *interagency collaboration* як спільну діяльність органів та установ, спрямовану на досягнення конкретної мети [10]. Позитивним у цьому підході є те, що він не обмежує міжвідомчу взаємодію певною організаційною формою, однак обов'язковою умовою визнає наявність спільної цілі, заради якої органи долають відомчі межі.

Рахункова палата США використовує поняття *interagency collaboration* для позначення співробітництва або координації між двома чи більше федеральними органами або між організаційними компонентами одного органу. У ширшому розумінні колаборація охоплює спільну діяльність, спрямовану на створення більшої публічної цінності, ніж та, яку учасники могли б створити, діючи окремо [11, с. 3]. Такий підхід доповнює цільову характеристику взаємодії ознакою синергетичності: сенс об'єднання зусиль полягає не лише у спільному виконанні заходів, а й у досягненні якісно кращого результату.

У законодавстві США поняття міжвідомчої координації у сфері національної безпеки дістало більш вузьке визначення. Відповідно до § 952(f) Закону про асигнування на національну оборону на 2008 фінансовий рік, міжвідомча координація означає координацію між структурними елементами Міністерства оборони та залученими федеральними органами з метою досягнення визначеної цілі [12, § 952(f), p. 292]. Незважаючи на галузевий характер цієї дефініції, вона відображає важливі риси досліджуваного явища: конкретний суб'єктний склад, належність учасників до різних відомчих систем, цільову спрямованість та можливість спільної діяльності без організаційного об'єднання відповідних органів.

Узагальнення українських і зарубіжних наукових підходів дає підстави стверджувати, що міжвідомча взаємодія не може бути зведена лише до інформаційного обміну, проведення спільних заходів або взаємного виконання запитів. Такі дії є окремими формами та інструментами взаємодії, але не вичерпують її змісту. У державно-управлінському розумінні вона охоплює весь цикл формування і реалізації спільних рішень: виявлення проблеми або загрози, визначення загальної мети, оцінювання наявних ресурсів і повноважень, розподіл завдань, обмін інформацією, узгодження способів діяльності, безпосереднє виконання заходів, контроль та оцінювання результативності.

Потребують розмежування поняття взаємодії, співробітництва та координації. Співробітництво є найбільш загальною категорією, що характеризує конструктивні відносини між суб'єктами та їхню готовність сприяти один одному. Воно може мати порівняно неформальний і ситуативний характер. Координація передбачає узгодження діяльності різних суб'єктів, усунення дублювання, визначення послідовності й способів виконання завдань.

© Когут І.

Вона може здійснюватися спеціально уповноваженим координуючим суб'єктом або на підставі спільно встановлених процедур. Міжвідомча взаємодія є ширшим процесом, у межах якого координація виступає однією з управлінських функцій і засобів забезпечення узгодженості спільної діяльності.

Не слід також абсолютизувати горизонтальний характер міжвідомчої взаємодії. Її учасники справді є організаційно відокремленими та, як правило, не перебувають у відносинах безпосереднього службового підпорядкування. Однак у конкретному механізмі може існувати суб'єкт, наділений координаційними, контрольними або організаційно-розпорядчими повноваженнями. Наявність такого суб'єкта не перетворює міжвідомчу взаємодію на внутрішньовідомче управління, оскільки кожний орган зберігає власну компетенцію, структуру та юридичну відповідальність.

З огляду на викладене пропонується сформулювати таке авторське визначення: міжвідомча взаємодія правоохоронних органів у сфері забезпечення державної безпеки – це заснований на законі, організаційно та процедурно впорядкований процес узгодженої спільної діяльності організаційно відокремлених правоохоронних органів, що здійснюється в межах установленої компетенції шляхом визначення спільних цілей, вироблення та реалізації узгоджених рішень, розподілу завдань, інформаційно-аналітичного обміну, спільного планування і скоординованого використання сил, засобів та інституційних спроможностей із метою своєчасного виявлення, попередження, припинення й нейтралізації загроз державній безпеці та досягнення результату, якого неможливо або істотно складніше досягти відокремленою діяльністю кожного з учасників.

Запропоноване визначення дає змогу виокремити основні ознаки міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів у сфері забезпечення державної безпеки.

Першою ознакою є спеціальний міжвідомчий суб'єктний склад. У взаємодії беруть участь щонайменше два організаційно відокремлені правоохоронні органи або їхні уповноважені підрозділи, що належать до різних відомчих систем. Залежно від характеру загрози до відповідного механізму можуть залучатися розвідувальні органи, військові формування, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а в установлених законом випадках – інші публічні та недержавні суб'єкти. Проте ядро досліджуваної взаємодії становлять саме правоохоронні органи, компетенція яких безпосередньо пов'язана з протидією загрозам державній безпеці.

Другою ознакою є організаційна відокремленість і компетенційна самостійність учасників. Кожний правоохоронний орган має власний правовий статус, завдання, повноваження, організаційну структуру, систему управління та юридичну відповідальність. Взаємодія не призводить до злиття відомств або передачі одним органом усієї своєї компетенції іншому. Її завдання полягає в узгодженому використанні різних, але взаємодоповнювальних повноважень.

Третьою ознакою є правова зумовленість і процедурна впорядкованість. Правоохоронні органи можуть діяти лише на підставі, у межах повноважень та

у спосіб, визначені Конституцією і законами України. Тому цілі взаємодії, порядок доступу до інформаційних ресурсів, обмін даними з обмеженим доступом, застосування примусових заходів, проведення оперативно-розшукових, контррозвідувальних і процесуальних дій повинні відповідати законодавству. Організаційні форми взаємодії можуть конкретизуватися міжвідомчими актами, спільними планами, алгоритмами, регламентами та протоколами обміну інформацією.

Четвертою ознакою є наявність спільної безпекової мети. Відомчі завдання окремих органів можуть відрізнятися, однак у межах конкретної взаємодії вони мають бути підпорядковані спільному результату – забезпеченню захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів. Саме спільна мета перетворює паралельну діяльність декількох органів на взаємодію.

П’ятою ознакою є узгодженість цілей, рішень і практичних дій. Взаємодія передбачає синхронізацію діяльності учасників за завданнями, часом, місцем, способами та послідовністю виконання заходів. Відсутність такої узгодженості може спричиняти дублювання повноважень, конкуренцію між органами, втрату оперативно значущої інформації, нераціональне використання ресурсів або взаємне перешкоджання діяльності.

Шостою ознакою є системність і відносна сталість. Міжвідомча взаємодія не повинна обмежуватися реагуванням на вже реалізовану загрозу або окремим випадком обміну інформацією. Вона має охоплювати постійне оцінювання безпекового середовища, прогнозування ризиків, планування, підготовку спільних рішень, виконання заходів, контроль і коригування спільної діяльності. Водночас конкретні міжвідомчі механізми можуть бути постійними або тимчасовими залежно від характеру завдань.

Сьомою ознакою є інформаційно-аналітична взаємозалежність учасників. Кожний орган володіє лише частиною інформації про відповідні загрози, осіб, процеси та події. Поєднання відомчих інформаційних масивів, аналітичних оцінок та результатів оперативної діяльності дає змогу сформувати більш повну картину загрози, своєчасно визначити тенденції її розвитку і прийняти обґрунтоване управлінське рішення.

Восьмою ознакою є інтегроване використання ресурсів і спроможностей. Ідеться не обов’язково про фізичне об’єднання сил та засобів, а про їх узгоджене застосування відповідно до спільного плану. Учасники можуть надавати один одному інформаційні, аналітичні, кадрові, технічні, експертні, матеріальні й інші можливості, яких окремий орган не має або не може достатньо оперативно залучити самостійно.

Дев’ятою ознакою є спрямованість на синергетичний результат. Об’єднання спроможностей декількох органів має забезпечувати результат, який неможливо або істотно складніше одержати шляхом їхньої відокремленої діяльності. Тому результативність взаємодії не може оцінюватися лише за кількістю проведених нарад, створених робочих груп, надісланих запитів чи підписаних документів. Визначальними повинні бути реальні зміни у стані захищеності відповідних об’єктів державної безпеки.

Десятою ознакою є підзвітність, контрольованість і відповідальність. Розподіл завдань між декількома відомствами не повинен спричиняти розмивання відповідальності. Учасники мають розуміти власні обов'язки, строки їх виконання, порядок звітування, критерії оцінювання та юридичні наслідки неналежного виконання узгоджених рішень.

Одинадцятою ознакою є дотримання прав людини та принципу верховенства права. Специфіка діяльності правоохоронних органів у сфері державної безпеки нерідко пов'язана з доступом до інформації з обмеженим доступом, застосуванням оперативно-розшукових, контррозвідувальних і примусових заходів, обмеженням окремих прав у передбачених законом випадках. Тому підвищення оперативності міжвідомчої взаємодії не може виправдовувати вихід за межі компетенції, порушення встановлених процедур або непропорційне втручання у права людини.

Висновки. Міжвідомча взаємодія правоохоронних органів у сфері забезпечення державної безпеки є складним державно-управлінським та організаційно-правовим явищем, яке не може бути зведене до обміну інформацією, проведення спільних нарад або виконання взаємних доручень. Її зміст охоплює повний цикл спільної діяльності – від виявлення та оцінювання загрози до планування, прийняття узгоджених рішень, розподілу завдань, використання ресурсів, контролю та оцінювання одержаних результатів.

Основними ознаками такої взаємодії є спеціальний міжвідомчий суб'єктний склад; організаційна відокремленість і компетенційна самостійність учасників; правова зумовленість та процедурна впорядкованість; наявність спільної безпекової мети; узгодженість рішень і дій; системність; інформаційно-аналітична взаємозалежність; інтегроване використання ресурсів; спрямованість на синергетичний результат; підзвітність і відповідальність; дотримання прав людини та принципу верховенства права.

Список використаних джерел:

1. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2008: Public Law No. 110–181 of January 28, 2008. § 952(f). 122 Stat. 292. U.*S. Government Publishing Office*. URL: https://surli.cc/gqhfsh (дата звернення: 20.05.2026).

2. Scott R. J., Merton E. R. K. Contingent Collaboration: When to Use Which Models for Joined-up Government. *Cambridge: Cambridge University Press*, 2022. URL: https://surl.li/pylurp (дата звернення: 10.05.2026).

3. U.S. Government Accountability Office. Government Performance Management: Leading Practices to Enhance Interagency Collaboration and Address Crosscutting Challenges. *GAO-23-105520. Washington, DC*, 2023. 47 p. URL: https://surl.li/gpffms (дата звернення: 20.05.2026).

4. Дащаківська О.Ю., Стельмах С.С., Максименко К.М. Спільно до нових послуг. Керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах. Частина 2. *Ведення випадку та міжвідомча взаємодія.* Київ, 2021. 72 с.

5. Кубаєнко А. В. Інституціоналізація міжвідомчої взаємодії у сфері ювенальної превенції як умова її результативності. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. № 1. Ч. 2. С. 237–243. DOI: 10.24144/2788-6018.2026.01.2.38 (дата звернення: 20.05.2026).

6. Ліненко С.О. Механізми державного управління у сфері державної безпеки та розшуку злочинців : міжвідомча взаємодія, аналітика та процесуальні аспекти. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (66). С. 428–440. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-12(66)-428-440 (дата звернення: 20.05.2026).

© Когут І.

7. Лісовець О.В. Компетентність соціального працівника у сприянні міжвідомчій взаємодії щодо соціально-правового захисту особистості. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*, 2016. № 1. С. 43–47.

8. Пєтушкова Л. Взаємодія спеціалістів у процесі надання послуги з патронату. *Social Work and Education*, 2021. Vol. 8, № 2. P. 244–259. DOI: 10.25128/2520-6230.21.2.9 (дата звернення: 20.05.2026).

9. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки: Указ Президента України від 11.05.2023 № 273/2023. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023 (дата звернення: 20.04.2026).

10. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 20.05.2026).

11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» : Указ Президента України від 16.02.2022 № 56/2022. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022 (дата звернення: 21.05.2026).

12. Чорний А., Андрушко В. Особливості організації міжвідомчої взаємодії між суб'єктами інтегрованого управління кордонами. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*, 2024. № 1 (94). С. 116–125.

References:

1. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2008, Public Law No. 110–181, § 952(f), 122 Stat. 292 (2008). U.S. *Government Publishing Office*. Retrieved from https://surli.cc/gqhfsh [in English].

2. Scott, R.J. & Merton, E.R.K. (2022). Contingent collaboration: When to use which models for joined-up government. *Cambridge: Cambridge University Press*. Retrieved from https://surl.li/pylurp [in English].

3. U.S. Government Accountability Office. (2023). Government performance management: Leading practices to enhance interagency collaboration and address crosscutting challenges. GAO-23-105520. *Washington, DC: U.S. Government Accountability Office*. Retrieved from https://surl.li/gpffms [in English].

4. Dashchakivska, O.Yu., Stelmakh, S.S. & Maksymenko, K.M. (2021). #Spilno do novykh posluh. Kerivnytstvo iz vprovadzhennia sotsialnykh posluh dlia simei z ditmy v hromadakh. Chastyna 2. Vedennia vypadku ta mizhvidomcha vzaiemodiia [#Together towards new services. Guidelines for implementing social services for families with children in communities. Part 2. Case management and interagency interaction]. Kyiv [in Ukrainian].

5. Kubaienko, A.V. (2026). Instytutsionalizatsiia mizhvidomchoi vzaiemodii u sferi yuvenalnoi preventsii yak umova yii rezultatyvnosti [Institutionalization of interagency interaction in the field of juvenile prevention as a condition for its effectiveness]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo.* 1(2). Ss. 237–243. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.2.38 [in Ukrainian].

6. Lisovets, O.V. (2016). Kompetentnist sotsialnoho pratsivnyka u spryianni mizhvidomchii vzaiemodii shchodo sotsialno-pravovoho zakhystu osobystosti [The competence of a social worker in facilitating interagency interaction regarding the social and legal protection of the individual]. *Naukovi zapysky Nizhynskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykoly Hoholia.* Psykholoho-pedahohichni nauky. 1. Ss. 43–47 [in Ukrainian].

7. Linenko, S.O. (2025). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia u sferi derzhavnoi bezpeky ta rozshuku zlochyntsiv: mizhvidomcha vzaiemodiia, analityka ta protsesualni aspekty [Public administration mechanisms in the field of state security and the search for criminals:

interagency interaction, analytics and procedural aspects]. *Naukovi perspektyvy*. 12(66). Ss. 428–440. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-428-440 [in Ukrainian].

8. Pietushkova, L. (2021). Vzaiemodiia spetsialistiv u protsesi nadannia posluhy z patronatu [Interaction of specialists in the process of providing foster care services]. *Social Work and Education*. 8(2). Ss. 244–259. https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.2.9 [in Ukrainian].

9. Pro Kompleksnyi stratehichnyi plan reformuvannia orhaniv pravoporiadku yak chastyny sektoru bezpeky i oborony Ukrainy na 2023–2027 roky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11.05.2023 № 273/2023 [On the Comprehensive Strategic Plan for Reforming Law Enforcement Agencies as Part of the Security and Defense Sector of Ukraine for 2023–2027: Decree of the President of Ukraine dated May 11, 2023, No. 273/2023]. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023 [in Ukrainian].

10. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On the National Security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018, No. 2469-VIII]. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 [in Ukrainian].

11. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 30 hrudnia 2021 roku «Pro Stratehiiu zabezpechennia derzhavnoi bezpeky»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 16.02.2022 № 56/2022 [On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 30, 2021 «On the Strategy for Ensuring State Security»: Decree of the President of Ukraine dated February 16, 2022, No. 56/2022]. *Verkhovna Rada Ukrainy*. Zakonodavstvo Ukrainy. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022 [in Ukrainian].

12. Chornyi, A. & Andrushko, V. (2024). Osoblyvosti orhanizatsii mizhvidomchoi vzaiemodii mizh subiektamy intehrovanoho upravlinnia kordonamy [Specific features of organizing interagency interaction among integrated border management entities]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy.* Seriia: viiskovi ta tekhnichni nauky. 1(94). Ss. 116–125 [in Ukrainian].

УДК 352:353:35.07
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-47-61

Наталя Колісніченко
Національний університет «Одеська політехніка»,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук
e-mail: kolisnichenko.n.m@op.edu.ua
https://orcid.org/0000-003-1083-7990

Дмитро Ковбасюк
Національний університет «Одеська політехніка»,
аспірант кафедри публічної служби та права
e-mail: odessit13850@gmail.com
https://orcid.org/0009-0002-5700-6617

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ МІЖУРЯДОВИХ ВІДНОСИН У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

Анотація. У статті здійснено теоретичне узагальнення зарубіжних підходів до розвитку міжурядових відносин у системі місцевого самоврядування. Надано базові напрямки дослідження міжурядових відносин у світовій науці. Досліджено еволюцію поглядів зарубіжних дослідників у межах теорії міжурядових відносин, опис ними характеристик, особливостей, типології, механізмів, тенденцій, моделей міжурядових відносин та груп факторів, що визначають ці моделі. Обґрунтовано, що сучасна трансформація публічного управління зумовлює перехід від традиційного вертикального розподілу повноважень між рівнями влади до моделей багаторівневого, мережевого та колаборативного врядування. Систематизовано основні теоретичні підходи до розуміння міжурядових відносин, представлені концепціями міжурядових відносин, багаторівневого врядування, мережевого врядування, колаборативного врядування та суспільних цінностей. Розкрито внесок зарубіжних науковців у розвиток відповідних теоретичних положень. Визначено основні механізми розвитку міжурядових відносин. Обґрунтовано взаємодоповнюваність зазначених механізмів та необхідність їх комплексного застосування в умовах децентралізації та зростання взаємозалежності між рівнями публічної влади. Встановлено, що розвиток міжурядових відносин доцільно розглядати не лише як процес розмежування повноважень і ресурсів, а як систему координації, партнерства та спільного створення публічної цінності. Актуалізуються важливі зміни, як-от зростання взаємозалежності рівнів влади, посилення ролі місцевого самоврядування, зміна ролі центрального уряду, розвиток європейської інтеграції як чинника трансформації. Визначено теоретичні орієнтири використання зарубіжного досвіду для подальшого вдосконалення міжрівневої взаємодії в системі місцевого самоврядування

© Колісніченко Н., Ковбасюк Д.

України.

Ключові слова: міжурядові відносини, міжрівнева взаємодія, місцеве самоврядування, багаторівневе врядування, мережеве врядування, колаборативне врядування, механізми управління, міжмуніципальна співпраця, публічна цінність, децентралізація.

Natalia Kolisnichenko, Dmytro Kovbasyuk

MECHANISMS OF INTERGOVERNMENTAL RELATIONS' DEVELOPMENT IN THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM: FOREIGN THEORETICAL APPROACHES

Abstract. The article theoretically coordinates foreign approaches to the development of inter-governmental relations in the system of local self-government. The basic directions of research on intergovernmental relations in world science are provided. The evolution of the views of foreign researchers within the theory of intergovernmental relations is studied, as well as their description of the characteristics, features, typology, mechanisms, trends, models of intergovernmental relations and groups of factors that determine these models. It is concluded that the current transformation of public administration entails a transition from the traditional vertical division between the levels of power to models of inter-governmental, network and collaborative governance. The main theoretical approaches to the understanding of inter-governmental relations are systematized, represented by the concepts of intergovernmental relations, multi-level governance, network governance, collaborative governance and public value. Authored contributions by foreign scholars in the developments of relevant theoretical provisions. The main mechanisms for the development of inter-governmental relations are identified: vertical coordination and division of competence, horizontal inter-municipal interaction, inter-organizational boundaries, collective development management decisions, resource and information exchange, negotiated partnerships and meta-relations. The mutual complementarity of the significance of the mechanisms and the need for their complex consolidation in the minds of decentralization and the increase in mutual dependence between the levels of public power are emphasized. It has been revealed that the development of inter-governmental networks should be viewed not only as a process of allocation of resources, but also as a system of coordination, partnership and the overall creation of public value. Important changes are becoming more urgent, such as the growing interdependence of levels of government, the strengthening of the role of local self-government, the changing role of the central government, and the development of European integration as a factor of transformation. Theoretical guidelines have been identified for the further development of inter-level cooperation in the system of local self-government of Ukraine.

Keywords: intergovernmental relations, interlevel interaction, local self-government, multilevel governance, network governance, collaborative governance, governance mechanisms, intermunicipal cooperation, public value, decentralization.

© Колісніченко Н., Ковбасюк Д.

Постановка проблеми. Сучасна трансформація публічного управління супроводжується переходом від переважно централізованої моделі до багаторівневого, мережевого та колаборативного врядування. Результативність публічної політики дедалі більше визначається не лише інституційною спроможністю окремого органу влади, а його здатністю координувати діяльність, узгоджувати інтереси та забезпечувати взаємодію з іншими суб'єктами публічного управління. На рівні місцевого самоврядування міжурядові відносини виходять за межі формального розмежування повноважень і набувають характеру складної системи вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків, заснованих на партнерстві, взаємозалежності, координації та спільному прийнятті рішень. Теоретичне осмислення зазначених трансформацій здійснюється в межах сучасних концепцій врядування. Їхній розвиток актуалізує дослідження інституційних, організаційних, фінансових та координаційних механізмів міжурядової взаємодії, зокрема міжмуніципальної кооперації, спільного стратегічного планування, договірної взаємодії, ресурсного обміну та координації реалізації публічних програм. Водночас різноманітність теоретичних підходів (багаторівневого, мережевого та колаборативного врядування), а також концепції (суспільних цінностей) зумовлює необхідність їх систематизації та визначення можливостей комплексного застосування для пояснення механізмів розвитку міжурядових відносин.

Для України ця проблематика набуває особливого значення в контексті децентралізації, перерозподілу владних повноважень і ресурсів та необхідності забезпечення ефективної координації між різними рівнями публічної влади в умовах кризових викликів. Передача значної частини повноважень на місцевий рівень не усуває, а, навпаки, посилює потребу у формуванні дієвих механізмів міжурядової взаємодії, здатних запобігати конфліктам і дублюванню компетенцій, забезпечувати координацію ресурсів та адаптивність управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

Відтак, наукова проблема полягає у недостатній концептуалізації механізмів розвитку міжурядових відносин у системі місцевого самоврядування крізь призму сучасних зарубіжних теорій врядування. Це зумовлює необхідність комплексного теоретичного осмислення та систематизації зарубіжного наукового доробку, визначення концептуальних засад і ключових механізмів міжурядової взаємодії та формування на цій основі теоретичного підґрунтя для подальшого вдосконалення взаємодії суб'єктів публічної влади.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Дослідження міжурядових відносин охоплюють їх розвиток від класичного розуміння взаємодії рівнів влади до сучасних концепцій багаторівневого, мережевого та колаборативного врядування. Д.Кемерон [3], Д.Крейн [6], Д.Райт [13] закладають базове розуміння структури, змісту й моделей міжурядових відносин; Г.Маркс [7], Б.Петерс і Дж.Пьєр [9], Л.Хуг [5] розширюють його через концепцію багаторівневого врядування, акцентуючи взаємозалежність різних рівнів прийняття рішень. Р.Роудз [11], Е.Соренсен та Дж. Торфінг [12] переносять увагу на мережеву природу врядування, координацію та мета-врядування, тоді

як Р.Агранофф [1], К.Ансель [2], К.Емерсон Т.Набатчі [4] розкривають механізми колаборативної взаємодії, спільного вироблення та реалізації управлінських рішень. Мур М. [8] доповнює цю теоретичну конструкцію концепцією «суспільного блага», орієнтуючи міжорганізаційну взаємодію на створення публічної цінності. Поірєр Дж., Сондерс К. [10] у межах порівняльного виміру демонструють різноманітність інституційних моделей міжурядових відносин у федеративних системах.

Аналіз українських наукових досліджень свідчить, що проблематика взаємодії різних рівнів публічної влади переважно розкривається крізь призму децентралізації, міжбюджетних відносин, розподілу повноважень та фінансового забезпечення територіальних громад (М. Агафошина [14], Г. Возняк [15], О. Польова [17], З. Сірик [18]). Більш широке інституційне трактування міжрівневої взаємодії запропоновано О. А. Котуковим та Т. В. Котуковою [16], які виокремлюють вертикальні, горизонтальні та гібридні мережеві механізми взаємодії регіонального і місцевого рівнів публічного управління. Водночас проведений аналіз засвідчує певну фрагментарність наукового осмислення міжурядових відносин в Україні. Їх фінансовий, інституційний та організаційний виміри досліджуються переважно відокремлено, тоді як сучасна зарубіжна теорія розглядає міжурядові відносини як складну систему взаємозалежності, координації та співробітництва між різними рівнями публічної влади.

Мета статті полягає в систематизації та теоретичному узагальненні зарубіжних підходів до розуміння міжурядових відносин і визначенні механізмів їх розвитку в системі місцевого самоврядування на засадах багаторівневого, мережевого та колаборативного врядування.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні традиційна модель «government», заснована на ієрархічному підпорядкуванні, чіткому розмежуванні компетенцій та домінуванні центральних органів влади у процесах прийняття рішень, поступово доповнюється моделлю «governance», у межах якої публічні проблеми вирішуються через взаємодію взаємозалежних суб’єктів, координацію їхніх ресурсів та узгодження різних суспільних інтересів. Відповідно, ефективність публічного управління дедалі більше визначається не лише спроможністю окремих інституцій виконувати покладені на них функції, а якістю взаємодії між ними. У цьому контексті міжурядові відносини набувають принципово нового змісту. Якщо в традиційній адміністративній системі вони переважно розглядалися крізь призму розподілу компетенцій між рівнями влади, адміністративного підпорядкування та контролю, то в сучасному врядуванні вони характеризуються горизонтальністю, взаємозалежністю, договірністю, партнерством і спільним виробленням управлінських рішень.

Термін «міжурядові відносини (МУВ)» (intergovernmental relations) традиційно застосовується до взаємодії різних рівнів публічної влади (центрального, регіонального, місцевого), а не лише урядів у вузькому значенні. Саме тому в сучасній зарубіжній літературі МУВ охоплюють відносини між центральним урядом, субнаціональними урядами (штатами, провінціями,

землями, регіонами, областями) та органами місцевого самоврядування. У світовій науці щодо цього сформувалося кілька базових напрямів.

Інституційний підхід, у центрі уваги якого конституційний розподіл повноважень, компетенції різних рівнів влади, правові механізми взаємодії, принцип субсидіарності, автономія місцевого самоврядування. Основу сучасної інституційної теорії міжурядових відносин заклали В.Рікер (William Riker), Р.Уотс (Ronald Watts), Д. Елезар (Daniel Elazar).

Федералістський підхід (дістав своєї розробки у США, Канаді, Австралії, Німеччині), основною ідеєю якого є твердження, що міжурядові відносини є системою постійного балансу між автономією та співробітництвом. У межах цього підходу розглядаються кооперативний федералізм, конкурентний федералізм, виконавчий федералізм, фіскальний федералізм. Його класиками є Д. Елезар (Daniel Elazar), Р.Уотс (Ronald Watts), У. Оутс (Wallace Oates).

Теорія багаторівневого врядування є найбільш популярним підходом останніх двадцяти років. Її авторами називають Г.Маркса (Gary Marks) [7] та Л.Хуг (Liesbet Hooghe) [5], які розвивали ідею, що державне управління наразі більше не здійснюється лише «зверху вниз». Рішення виробляються одночасно у форматі «ЄС – держава – регіон – муніципалітет - громадські організації – бізнес - населення». Тобто управління переходить від вертикалі до мережі. У межах цього підходу повноваження, ресурси та відповідальність розподіляються між різними рівнями, а ефективність управління залежить від здатності цих рівнів координувати свої дії та взаємодіяти у процесі формування і реалізації публічної політики. Для системи місцевого самоврядування концепція багаторівневого врядування має особливе значення, оскільки дозволяє переосмислити відносини між центральним, регіональним і місцевим рівнями не як статичну систему розмежованих компетенцій, а як динамічну систему взаємозалежностей. У такій системі територіальні громади, органи місцевого самоврядування різних рівнів та органи державної влади можуть одночасно виступати як носіями власних повноважень, так і як учасниками спільних управлінських процесів. Саме ця теорія наразі є найбільш актуальною для України.

Мережевий підхід, представниками якого є Р.А.Роудз (R.A.W. Rhodes) [11], Е.Соренсен (Eva Sørensen) та Дж. Торфінг (Jacob Torfing) [12], які стверджували, що держава перестає бути єдиним центром управління, а постає одним із ключових учасників складної системи взаємодії, до якої залучаються органи місцевого самоврядування, громадські організації, приватний сектор та інші суспільні актори. Відтак, міжурядові відносини будуються через партнерство, переговори, координацію, спільне вироблення політики.

Підхід колаборативного врядування (співпраці), авторами якого є К.Ансель (Chris Ansell) та А Геш (Alison Gash) [2], К.Емерсон (Kirk Emerson) та Т.Набатчі (Tina Nabatchi) [4]. Основна ідея теорії полягає у тому, що ефективна політика виникає через співпрацю «центральний уряд - місцева влада – бізнес – громадськість – університети - міжнародні організації».

Неоінституціоналізм, автори якого Д.Норт (Douglass North) Е.Остром (Elinor Ostrom) ставлять в центр формальні правила, неформальні інститути,

довіру, кооперацію, трансакційні витрати.

Теорія децентралізації, яку розробляли Д.А.Ронделлі (D.A.Rondinelli), А. Снах (Anwar Shah), П.Смоук (Paul Smoke), Дж.-П.Фагет (Jean-Paul Faguet), розглядає адміністративну децентралізацію, політичну, фінансову, функціональну. Зазначимо, що саме через цю призму більшість науковців досліджує міжурядові відносини.

Теорія фіскального (бюджетного) федералізму, автором якої є У.Оутс (Wallace Oates), розглядає такі основні питання, як-от бюджетні трансферти, міжбюджетні відносини, фінансова автономія, розподіл доходів, субвенції, дотації. Як зазначає Агафошина М., концепції бюджетного унітаризму та бюджетного федералізму є основними теоретичними концепціями у розвинутих зарубіжних країнах в практиці організації міжурядових відносин [14, с. 85].

Концепція належного врядування, яка просувається ОЕСР, Світовим банком; ПРООН, має такі ключові принципи, як-от прозорість, підзвітність, участь, ефективність, відкритість, орієнтація на результат.

Врядування на основі суспільних цінностей, яку заснував М.Х.Мур (Mark H. Moore) [8], є сучасною концепцією, відповідно до якої міжурядові відносини повинні створювати не лише адміністративну ефективність, а й суспільну цінність.

Отже, зарубіжні теоретичні підходи дають підстави розглядати міжурядові відносини як багатовимірний процес, у якому поєднуються вертикальна координація, горизонтальна взаємодія, мережеве партнерство та спільне вироблення рішень. Відповідно, розвиток таких відносин потребує не лише нормативного визначення повноважень, а й формування відповідних «механізмів взаємодії», здатних забезпечувати координацію інтересів, обмін ресурсами та інформацією, спільне планування, узгодження управлінських рішень і розподіл відповідальності. Котуков О. А., Котукова Т. В. тлумачать взаємодію як «систему формальних повноважень, організаційних структур, процедур узгодження та інформаційно-аналітичних рутин, що забезпечують координацію стратегічних пріоритетів, ресурсів і підзвітності між рівнями влади» [16, с. 401]. Саме тому доцільно прослідкувати розвиток відповідних теорій, визначити зміст і специфіку основних механізмів, через які реалізується міжурядова взаємодія у сучасних моделях врядування.

Одним із представників сучасної науки про міжурядові відносини (МУВ) є Д.С. Райт [13]. Основна теза Д.Райта полягає в тому, що міжурядові відносини не можна ототожнювати з федералізмом. На його думку федералізм описує конституційний устрій держави та формальний розподіл повноважень, а от міжурядові відносини пояснюють реальне функціонування системи влади, тобто як різні рівні уряду щоденно взаємодіють, координують свої дії та реалізують державну політику. Це стало принципово новим поглядом для 1970-х років. Д.С. Райт виділяє п’ять фундаментальних характеристик міжурядових відносин, які згодом стали класичними.

Характеристика 1. Множинність учасників (multiplicity of governmental units). Міжурядові відносини не обмежуються взаємодією федерального уряду та штатів. У них беруть участь центральний уряд, регіональні органи, місцеве

самоврядування, спеціалізовані агентства, державні службовці. Таким чином, МУВ охоплюють усю систему публічної влади.

Характеристика 2. Провідна роль посадових осіб. Одне з найбільш оригінальних положень Д.Райта полягає в тому, що головними суб'єктами МУВ є не стільки інституції, скільки люди, які представляють ці інституції. Відтак, ефективність міжурядових відносин значно залежить від професійних контактів, стилю керівництва, особистої довіри, переговорних навичок, управлінської культури.

Характеристика 3. Неформальний характер взаємодії. Більшість МУВ реалізується не через конституційні механізми, а через консультації, переговори, робочі зустрічі, неформальні домовленості, професійні мережі.

Характеристика 4. Провідна роль управлінців. На відміну від традиційної політичної науки, головними учасниками МУВ є не лише президенти, губернатори чи парламенти. Величезну роль відіграють державні службовці, керівники агентств, адміністратори, менеджери програм. Саме вони забезпечують щоденне функціонування міжурядових відносин.

Характеристика 5. Орієнтація на політику. МУВ існують не заради самих себе. Їхнє головне призначення - забезпечити реалізацію державної політики. Саме тому міжурядові відносини необхідно аналізувати через конкретні сфери, як-от охорону здоров'я, освіту, транспорт, соціальну політику, довкілля.

Зазначається, що головною проблемою МУВ є не розподіл повноважень, а управління складністю (management of complexity). На думку Д.Райта, сучасні держави стикаються з дедалі більшою взаємозалежністю між рівнями влади, тому успіх державної політики залежить від здатності ефективно управляти цією складністю через координацію, комунікацію та взаємодію.

Д.С. Райт разом із Д. Крейном не просто здійснюють огляд поняття МУВ [6], а фактично узагальнюють понад півстолітній розвиток теорії міжурядових відносин і демонструють, як ця сфера еволюціонувала від класичного федералізму до сучасних моделей мережевого та багаторівневого управління. Дослідники виходять із того, що МУВ не можна зводити лише до формального розподілу повноважень між рівнями влади. Насправді вони є динамічним процесом взаємодії органів публічної влади, який охоплює координацію державної політики, переговори, фінансові відносини, спільне адміністрування програм, управління конфліктами, вироблення узгоджених рішень. Інакше кажучи, федералізм визначає конституційну архітектуру, тоді як МУВ пояснюють, як ця архітектура функціонує на практиці.

Важливим теоретичним внеском Д. Райта є запропоновані ним три моделі МУВ.

Координована модель. Це класична модель федералізму. Її ознаками є чітке розмежування повноважень, автономність кожного рівня влади, мінімальне втручання, невелика кількість спільних функцій. Ця модель відповідає раннім уявленням про федеративну державу.

Інклюзивна (ієрархічна) модель. У цій моделі домінує центральний уряд, регіональний рівень залежить від центру, місцеве самоврядування підпорядковується регіонам, взаємодія будується за вертикальним принципом.

Така модель характерна для високо-централізованих систем.

Модель перекриття повноважень. Саме ця модель (авторська назва – «overlapping authority model») зробила Д. Райта одним із найвпливовіших теоретиків МУВ. Її характеристиками є такі твердження: повноваження різних рівнів влади частково перетинаються, рішення приймаються через переговори, жоден рівень влади не має абсолютного домінування, виникає взаємозалежність, політика реалізується спільно. Саме ця модель наразі вважається найбільш адекватною для аналізу сучасних МУВ. Вона стала основою багатьох подальших досліджень і суттєво вплинула на розвиток концепції багаторівневого врядування.

Д. Райт підкреслює кілька важливих особливостей МУВ. Багаторівневість, оскільки МУВ охоплюють взаємодію між центральною владою, регіонами, місцевим самоврядуванням. При цьому кожен рівень одночасно виконує власні функції та бере участь у спільному виробленні політики. Взаємозалежність, так як рівні влади вже не можуть діяти ізольовано. Особливо це стосується сфери охорони здоров'я, освіти, екології, інфраструктури, соціальної політики. І ефективність у даному випадку залежить від здатності координувати дії. Постійні переговори із-за того, що МУВ є безперервним процесом консультацій, узгодження інтересів, розподілу ресурсів, вироблення компромісів. Тому Д. Райт наголошує, що МУВ є радше процесом управління, ніж сукупністю юридичних норм. Адміністративний вимір, з огляду на провідну роль професійних суб'єктів адміністративного процесу (керівників і службовців), які координують виконання програм, забезпечують інформаційний обмін, організовують реалізацію спільних рішень, підтримують щоденну взаємодію між рівнями влади. Фактично систематизуються основні механізми міжурядової взаємодії, до яких відносять нормативно-правове регулювання, міжурядові угоди, бюджетні та фінансові трансферти, грантові механізми, міжвідомчі комітети, консультативні ради, переговорні процедури, адміністративну координацію, інформаційний обмін, спільне планування програм.

Міжурядові відносини далі досліджуються Д. Кемероном, який виходить із того, що вони не є випадковими або універсальними [3]. Їхня структура формується під впливом комплексу політичних, соціальних, історичних та інституційних чинників. Тому кожна країна має власну модель МУВ, хоча їх можна порівнювати за спільними характеристиками. Д. Кемерон робить важливий внесок в розвиток дослідження МУВ, виокремлюючи шість груп факторів, що визначають модель МУВ.

Група 1. Демографічні та географічні фактори, які враховують площу держави, чисельність населення, густоту населення, територіальні відмінності, урбанізацію, віддаленість регіонів. Наприклад, великі федерації (Канада, Австралія) потребують більш розвинених міжурядових механізмів, ніж компактні унітарні держави.

Група 2. Соціально-культурні фактори, серед яких мовне різноманіття, етнічний склад, культурні особливості, релігійні відмінності, регіональна ідентичність. Саме ці фактори часто визначають інтенсивність координації між

рівнями влади.

Група 3. Історичні фактори. Кемерон Д. наголошує, що сучасні міжурядові відносини значним чином залежать від історії державотворення, традицій централізації або децентралізації, еволюції федералізму, політичної культури. Тобто МУВ є результатом тривалого історичного розвитку, а не лише поточних реформ.

Група 4. Конституційні та інституційні фактори, до яких належать конституційний розподіл повноважень, статус регіонів, компетенції місцевого самоврядування, судова система, законодавче регулювання.

Група 5. Політичні фактори, серед яких особливу увагу приділено партійній системі, політичному лідерству, взаємовідносинам урядів, політичній конкуренції, міжпартійній координації. Навіть за однакової конституції МУВ можуть суттєво відрізнятися залежно від політичної ситуації.

Група 6. Ситуативні фактори (фактори обставин), до яких належать економічні кризи, війни, пандемії, надзвичайні ситуації, міжнародні виклики.

Д.Кемерон показує, що саме кризові події часто змінюють характер взаємодії між рівнями влади. Він пропонує оцінювати будь-яку систему МУВ за трьома характеристиками. По-перше, за рівнем інституціоналізації. Потрібно оцінити - чи існують постійні органи взаємодії; чи закріплені процедури законом; чи є регулярні міжурядові зустрічі; наскільки формалізована система. По-друге, за характером прийняття рішень. Тут Д. Кемерон пропонує з'ясувати, чи мають міжурядові органи реальні повноваження; чи вони лише консультують; чи їхні рішення є обов'язковими. По-третє, за рівнем відкритості (прозорості), коли треба звернути увагу на публічність переговорів, відкритість інформації, підзвітність, демократичний контроль. Саме прозорість він розглядає як одну з базових умов сучасних міжурядових відносин.

Кемерон Д. також пропонує ширшу типологію МУВ, виділяючи такі взаємопов'язані виміри, як-от: внутрішньодержавні МУВ між центральним і субнаціональними рівнями влади; МУВ та судова влада, коли суди стають механізмом вирішення компетенційних спорів; міжнародний вимір МУВ, пов'язаний із діяльністю міжнародних та наднаціональних інституцій; інші форми багаторівневого врядування, зокрема взаємодія з квазідержавними структурами та системами самоврядування корінних народів. Відтак, головним висновком науковця є теза, що міжурядові відносини є головним практичним механізмом функціонування федеративної та багаторівневої держави. Конституція лише визначає формальний розподіл компетенцій, але реальне управління здійснюється через постійні переговори, координацію, інформаційний обмін і спільне вироблення рішень. Саме тому Д. Кемерон називає МУВ своєрідним «робочим механізмом» сучасної федерації.

Далі теорію розвивають Б.Г. Петерс та Дж. Пьєр, які стверджують, що класична система міжурядових відносин, яка ґрунтувалася на чіткій вертикалі влади та розподілі компетенцій між центральним, регіональним і місцевим рівнями, вже не відповідає сучасним умовам управління [9]. На зміну традиційній моделі приходить багаторівневе врядування, у якому: рішення ухвалюються не лише центральним урядом; різні рівні влади взаємодіють на

партнерських засадах; до процесу вироблення політики залучаються недержавні суб'єкти (громадські організації, бізнес, міжнародні інституції, експертні мережі); реалізується постійна координація між усіма учасниками управлінського процесу. Відбулися такі важливі зміни, як-от перехід від ієрархії до мережевого управління, зростання взаємозалежності рівнів влади, посилення ролі місцевого самоврядування, зміна ролі центрального уряду, розвиток європейської інтеграції як чинника трансформації. Розглянемо їх.

1. Традиційно міжурядові відносини будувалися за принципом «центральний уряд - регіони - місцеве самоврядування». Натомість сучасна система характеризується горизонтальними зв'язками між різними рівнями влади та іншими учасниками публічного управління. Влада перестає бути виключно вертикально організованою.

2. Жоден рівень влади вже не може ефективно реалізовувати політику самостійно. Це особливо помітно у таких сферах, як-от - охорона здоров'я, освіта, екологічна політика, регіональний розвиток, управління кризами. Ефективність залежить від узгодженості дій між усіма рівнями управління.

3. Місцеві органи влади перестають бути лише виконавцями рішень центрального уряду. Вони дедалі частіше беруть участь у формуванні політики, ініціюють власні програми розвитку, взаємодіють безпосередньо з міжнародними організаціями, залучають інвестиції, реалізують міжмуніципальні проєкти.

4. Центральний уряд уже не виступає єдиним суб'єктом прийняття рішень. Його функції зміщуються у бік стратегічного керівництва, координації, нормативного регулювання, забезпечення узгодженості державної політики, розподілу ресурсів.

5. Сучасне управління дедалі більше здійснюється через мережі взаємодії, до яких належать міжурядові комітети, спільні робочі групи, партнерства між державою та громадами, співпраця з приватним сектором, взаємодія з громадянським суспільством.

6. В країнах Європейського Союзу політика формується одночасно на кількох рівнях: наднаціональному (ЄС), національному, регіональному, місцевому. Таким чином, міжурядові відносини вже не обмежуються рамками однієї держави.

Зазначені процеси реалізуються за допомогою таких механізмів, як-от координація політики між рівнями влади, переговорні процедури, спільне прийняття управлінських рішень, міжурядові консультації, партнерські моделі управління, інформаційний обмін, фінансова координація, спільна відповідальність за результати політики.

Свій внесок у розвиток сучасної теорії МУВ зробили праці Б.Г. Петерса та Дж. Пьєра, які демонструють еволюцію від класичної моделі МУВ до багаторівневого врядування; пояснюють, чому традиційні адміністративні ієрархії поступаються місцем мережевим формам управління; обґрунтовують необхідність партнерської взаємодії між державою, регіонами, органами місцевого самоврядування та недержавними акторами; показують, що ефективність сучасної публічної політики визначається не лише формальним

розподілом повноважень, а й якістю координації, співпраці та спільного вироблення рішень. Дослідники обґрунтовують, що розвиток МУВ слід розглядати не лише як удосконалення інституційних чи правових механізмів, а як перехід до моделі багаторівневого врядування, у якій ключову роль відіграють координація, партнерство, мережеві форми взаємодії та спільна відповідальність різних рівнів влади за досягнення публічних результатів.

Разом із тим, Пойріер Дж., Сондерс Ч., Кінкейд Дж. наполягають на тому, що не існує універсальної моделі міжурядових відносин [10]. Навіть якщо країни мають однаковий федеративний устрій, їхні системи МУВ можуть істотно відрізнятися. На характер МУВ впливають історичний розвиток, конституційна модель, політична система, партійна конкуренція, фінансова система, адміністративні традиції, політична культура. Саме тому дослідники роблять висновок, що реальні механізми взаємодії важливіші за формальний конституційний розподіл повноважень. Пойріер Дж. та інші фактично систематизують усі механізми міжурядових відносин. Законодавчі механізми, до яких належать участь регіонів у законодавчому процесі, друга палата парламенту, спільне прийняття законів, консультації під час підготовки законодавства. Дослідники показують, що законодавчий компонент у різних федераціях розвинений дуже неоднаково. Виконавчі механізми включають конференції прем'єр-міністрів, зустрічі міністрів, міжурядові ради, спільні комітети, міжвідомчі робочі групи, регулярні консультації. Саме виконавчий рівень називається ядром сучасних міжурядових відносин. Спеціалізовані спільні органи, зокрема - агентства, комісії, секретаріати, дорадчі структури, координаційні центри. Такі органи забезпечують постійну взаємодію між рівнями влади. Міжурядові домовленості, які аналізують формальні угоди, меморандуми, протоколи, рамкові домовленості. У багатьох країнах саме такі угоди регулюють практичну взаємодію значно більше, ніж законодавство. Фіскальний федералізм, складовою якого є міжбюджетні трансферти; гранти; субсидії; горизонтальне вирівнювання; спільне фінансування програм. Зазначимо, що фінансові механізми є одним із головних інструментів координації між урядами. Головною ознакою міжурядових фінансових відносин, на думку З. Сірик, є система організації та способи переміщення фінансових ресурсів від одного рівня влади до іншого у відповідних напрямах [18, с. 46]. Формування міжбюджетних відносин має базуватися на тісній взаємодії між органами влади різних рівнів з приводу реалізації бюджетного процесу та розмежування бюджетних повноважень і, що найважливіше, враховуючи принцип субсидіарності [15, с. 164]. І тут, як пише Польова О., проблеми щодо удосконалення міжбюджетних відносин в Україні неможливо вирішити без гарантування фінансової незалежності органам місцевого самоврядування, без вивчення прогресивного досвіду розвинутих країн, який дозволить обґрунтувати засади подальшого їх реформування [17]. У розвиток зазначеного, Пойріер Дж. та інші надають узагальнення кількох глобальних тенденцій.

1. Постійне ускладнення міжурядових відносин. Сучасна державна політика вже майже ніколи не реалізується одним рівнем влади. Більшість сфер

потребують спільного управління.

2. Інституціоналізація. У багатьох країнах створюються постійні конференції, міжурядові ради, секретаріати, координаційні офіси. МУВ переходять від неформальних контактів до сталих інституційних механізмів.

3. Посилення виконавчої влади. На сьогодні МУВ дедалі більше формуються не парламентами, а виконавчими органами влади. Саме міністри, прем'єр-міністри та державні службовці стають основними учасниками міжурядової взаємодії.

4. Гнучкість. Сучасні МУВ майже ніколи не є жорстко регламентованими. Вони постійно змінюються залежно від політичної ситуації, економічних викликів, криз, конкретної сфери політики.

5. Баланс між централізацією та автономією. Всі федерації постійно балансують між двома тенденціями - прагненням до централізації через міжурядову координацію та прагненням субнаціональних урядів зберегти власну автономію. Саме ця динамічна рівновага визначає розвиток сучасних міжурядових відносин.

На сьогодні визначена нами проблематика зазнає перехід від класичної теорії міжурядових відносин до сучасної концепції спільного (колаборативного) управління. Якщо Д.Райт досліджував моделі МУВ, Б. Петерс та Дж. Пьєр - багаторівневе врядування, то Р. Агранофф (Robert Agranoff) ставить інше питання щодо спроможності міжурядових відносин бути справді колаборативними, а не лише ієрархічними або координаційними [1]. Р.Агранофф стверджує, що наприкінці XX століття державне управління стало настільки складним, що жоден рівень влади більше не здатний самостійно вирішувати суспільні проблеми. Тому МУВ переходять від моделі «командування – виконання» до моделі «спільне управління - переговори - партнерство - спільна відповідальність». Саме це Р.Агранофф виокремлює як колаборативні МУВ. В межах цієї теорії вводиться поняття «матриці» (matrix) врядування. Під матрицею розуміється багатовимірна система взаємозв'язків, у якій кожен орган влади одночасно підпорядковується власній управлінській вертикалі, взаємодіє з іншими органами влади, співпрацює з приватним сектором, працює з громадськими організаціями, координує діяльність із федеральними, регіональними та місцевими структурами, тобто відбувається функціонування не в одній вертикалі, а в мережі численних горизонтальних і вертикальних зв'язків.

Р.Агранофф виділяє такі ознаки колаборативних МУВ: спільне прийняття рішень (рішення не спускаються зверху, а виробляються центральним урядом, регіонами, муніципалітетами, державними агентствами), коли усі сторони беруть участь у формуванні політики; взаємозалежність (жоден рівень влади не має достатніх ресурсів, тому потрібно об'єднувати фінанси, інформацію, персонал, експертизу, повноваження); переговорний характер управління (сучасний державний службовець значну частину часу займається переговорами, узгодженням позицій, пошуком компромісів, координацією), що відрізняє сучасне публічне управління від класичної бюрократії; управління через мережі, до яких входять державні органи, місцеве самоврядування,

заклади вищої освіти, громадські організації, бізнес, професійні асоціації; довіра, адже співробітництво неможливе без взаємної довіри, репутації, відкритості, постійної комунікації.

На основі зазначеного в межах теорії колаборативних МУВ формується нова класифікація механізмів: організаційні механізми - міжурядові мережі, міжвідомчі команди, координаційні групи, спільні офіси; комунікаційні механізми - постійний інформаційний обмін, регулярні консультації, електронна взаємодія, професійні контакти; процедурні механізми - переговори, спільне планування, колективне вироблення політики, консенсус; фінансові механізми - спільне фінансування програм, грантові механізми, розподіл ресурсів; управлінські механізми - спільна реалізація політики, координація виконання, оцінювання результатів.

Відтак, з огляду на зазначене, сучасний управлінець більше не є лише адміністратором. Він стає координатором, фасилітатором, модератором, переговорником, мережевим менеджером. Саме ці компетентності визначають успішність міжурядової взаємодії.

Висновки. Сучасна зарубіжна наукова думка поступово відходить від трактування міжурядових відносин виключно як вертикального розподілу повноважень і ресурсів. Вони дедалі більше розглядаються як багаторівнева, мережева та колаборативна система взаємодії, що поєднує вертикальну координацію, горизонтальне партнерство, спільне прийняття рішень, обмін ресурсами та інформацією і спільне створення публічної цінності. Саме така еволюція теоретичних підходів створює основу для визначення сучасних механізмів розвитку міжурядових відносин у системі місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Agranoff R. Managing Within the Matrix: Do Collaborative Intergovernmental Relations Exist? *Publius: The Journal of Federalism,* 2001. Vol. 31, № 2. S. 31–56. DOI: https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.pubjof.a004895 (дата звернення: 06.06.2026).

2. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration *Research and Theory*, 2008. № 18(4). S. 543–571. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum032 (дата звернення: 06.06.2026).

3. Cameron D. The structures of intergovernmental relations. *International Social Science Journal,* 2001. Vol. 53. № 167. S. 121-127. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-2451.00300 (дата звернення: 06.05.2026).

4. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2012. № 22 (1). S. 1–29. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/mur011 (дата звернення: 25.05.2026).

5. Hooghe L., Marks G. Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review,* 2003. Vol. 97. № 2. S. 233–243. DOI: https://doi.org/ 10.1017/S0003055403000649 (дата звернення: 25.05.2026).

6. Krane D., Wright D. S. Intergovernmental Relations. *Defining Public Administration. 1st ed. Routledge,* 2000. 19 p. DOI: https://doi.org/ 10.4324/9780429501074-8 (дата звернення: 25.05.2026).

7. Marks G. Structural policy and multilevel governance in the EC. In: Cafruny, A. W., Rosenthal, G. G. (eds.). The State of the European Community: The Maastricht Debates and Beyond. *Boulder, CO : Lynne Rienner Publishers*, 1993. S. 391–410. DOI: https://doi.org/

10.1515/9781685856540-024 (дата звернення: 20.05.2026).

8. Moore M.H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. *Cambridge, MA : Harvard University Press*, 1995. 402 p.

9. Peters B. G., Pierre J. Developments in intergovernmental relations: Towards multi-level governance. *Policy & Politics*, 2001. Vol. 29. № 2. S. 131–135. DOI: https://doi.org/ 10.1332/0305573012501251 (дата звернення: 25.05.2026).

10. Poirier J., Saunders C. Conclusion: Comparative Experience of Intergovernmental Relations in Federal Systems. In: Poirier J., Saunders C., Kincaid J. (eds.). *Intergovernmental Relations in Federal Systems: Comparative Structures and Dynamics. Oxford : Oxford University Press*, 2015. S. 440-498.

11. Rhodes R. The new governance: governing without government. *Political Studies*, 1996. Vol. 44. № 4. S. 652–667. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x (дата звернення: 25.05.2026).

12. Sorensen E., Torfing J. Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration*, 2009. № 87 (2). S. 234–258. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x (дата звернення: 05.05.2026).

13. Wright D. S. Intergovernmental Relations: An Analytical Overview. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 1974. Vol. 416. №. 1. S. 1–16. DOI: https://doi.org/ 10.1177/00027162744160010 (дата звернення: 30.05.2026).

14. Агафошина М. П. Європейський досвід упорядкування міжбюджетних відносин та можливості його імплементації. *Науковий вісник Полісся*, 2019. № 3 (19). С. 84–90. DOI: 10.25140/2410-9576-2019-3(19)-84-90 (дата звернення: 25.05.2026).

15. Возняк Г. В. Бюджетна політика розвитку регіонів України: сучасна парадигма та орієнтири подальших реформ: монографія. Львів: *ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України*», 2016. 520 с.

16. Котуков О. А., Котукова Т. В. Інституційні механізми взаємодії регіонального та місцевого рівнів публічного управління. *Економічний простір, 2026*. № 210. С. 401–410. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.401-410 (дата звернення: 25.05.2026).

17. Польова О. Міжбюджетні відносини як інструмент механізму розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2022. № 39. С. 160–166. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-37 (дата звернення: 25.05.2026).

18. Сірик З. О. Особливості вдосконалення міжбюджетних відносин в умовах децентралізації влади. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2020. Вип. 2 (142). С. 46-54. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-2-7 (дата звернення: 25.05.2026).

References:

1. Agranoff, R. (2001). Managing Within the Matrix: Do Collaborative Intergovernmental Relations Exist? *The Journal of Federalism*. Vol. 31(2). Ss. 31–56. DOI: https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.pubjof.a004895 [in English].

2. Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18(4). Ss. 543–571. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum032 [in English].

3. Cameron, D. (2001) The structures of intergovernmental relations. *International Social Science Journal*. Vol. 53(167). Ss. 121-127. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-2451.00300 [in English].

4. Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 22(1). Ss. 1–29. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/mur011 [in English].

5. Hooghe, L. & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? *Types of multi-level governance. American Political Science Review*. Vol. 97 (2). Ss. 233–243. DOI: https://doi.org/ 10.1017/S0003055403000649 [in English].

6. Krane, D. & Wright, D.S. (2000). Intergovernmental Relations. *Defining Public Administration. 1st ed. Routledge*. 19 p. DOI: https://doi.org/ 10.4324/9780429501074-8. [in English].

7. Marks, G. (1993). Structural policy and multilevel governance in the EC. In: Cafruny, A. W., Rosenthal, G. G. (eds.). *The State of the European Community: The Maastricht Debates and Beyond. Boulder, CO : Lynne Rienner Publishers*. Ss. 391–410. DOI: https://doi.org/ 10.1515/9781685856540-024 [in English].

8. Moore, M.H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA *: Harvard University Press.* 402 p. [in English].

9. Peters, B.G. & Pierre J. (2001). Developments in intergovernmental relations: Towards multi-level governance. *Policy & Politics.* Vol. 29(2). Ss. 131–135. DOI: https://doi.org/ 10.1332/0305573012501251 [in English].

10. Poirier, J. & Saunders, C. (2015). Conclusion: Comparative Experience of Intergovernmental Relations in Federal Systems. In: Poirier J., Saunders C., Kincaid J. (eds.). Intergovernmental Relations in Federal Systems: Comparative Structures and Dynamics. Oxford : *Oxford University Press*. Ss. 440-498 [in English].

11. Rhodes, R. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies.* Vol. 44(4). Ss. 652–667. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x [in English].

12. Sorensen, E. & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration.* 8(2). Ss. 234–258. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x [in English].

13. Wright, D.S. (1974). Intergovernmental Relations: An Analytical Overview. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science.* Vol. 416(1). Ss. 1–16. DOI: https://doi.org/ 10.1177/000271627441600 10 [in English].

14. Ahafoshyna, M. P. (2019) Yevropeiskyi dosvid uporiadkuvannia mizhbiudzhetnykh vidnosyn ta mozhlyvosti yoho implementatsii [European experience in regulating inter-budgetary relations and possibilities of its implementation]. *Naukovyi visnyk Polissia*. 3(19). Ss. 84–90. DOI: 10.25140/2410-9576-2019-3(19)-84-90 [in Ukrainian].

15. Vozniak, H.V. (2016). Biudzhetna polityka rozvytku rehioniv Ukrainy: suchasna paradyhma ta oriientyry podalshykh reform [Budgetary policy for the development of regions of Ukraine: modern paradigm and guidelines for further reforms]: monohrafiia. *Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy*». 520 p. [in Ukrainian].

16. Kotukov, O.A., Kotukova, T.V. (2026). Instytutsiini mekhanizmy vzaiemodii rehionalnoho ta mistsevoho rivniv publichnoho upravlinnia [Institutional mechanisms of interaction between regional and local levels of public administration]. *Ekonomichnyi prostir*. 210. Ss. 401–410. DOI: 10.30838/EP.210.401-410 [in Ukrainian].

17. Polova, O. (2022). Mizhbiudzhetni vidnosyny yak instrument mekhanizmu rozvytku terytorialnykh hromad [Inter-budgetary relations as a tool for the mechanism of development of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 39. Ss. 160–166. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-37 [in Ukrainian].

18. Siryk, Z.O. (2020). Osoblyvosti vdoskonalennia mizhbiudzhetnykh vidnosyn v umovakh detsentralizatsii vlady [Peculiarities of improving inter-budgetary relations in the context of decentralization of power]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2(142). Ss. 46-54. DOI: 10.36818/2071-4653-2020-2-7 [in Ukrainian].

УДК 351:004.78
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-62-72

Ігор Кушко
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор філософії з галузі знань публічне управління
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: ihorkyshko90@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-3803-1809

Валерій Кононенко
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: valerii.kononenko@vspu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0001-5177-2885

ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЛАТФОРМА ФОРМУВАННЯ, ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті здійснено комплексний науково-практичний аналіз цифрового середовища публічного управління як багатофункціональної інтегрованої платформи, що забезпечує процеси формування, офіційного документування та практичної реалізації управлінських рішень на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Досліджено трансформацію класичної ієрархічної системи адміністрування у гнучкі цифрові сервіси, що змінює характер взаємодії органів влади зі стейкхолдерами та сприяє відновленню суспільної довіри до державних інституцій.

Особливу увагу приділено партисипаторній концепції демократії та розбудові вітчизняної інфраструктури електронної участі (онлайн-платформи «ВзаємоДія», «Громадський бюджет», системи петицій тощо), яка трансформує громадян у співавторів державної політики. Детально розкрито процедурні та нормативно-правові аспекти документування управлінської діяльності, автоматизацію міжвідомчих процесів за допомогою Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) та локальних СЕД (система електронного документообігу) із обов'язковим застосуванням КЕП (кваліфікований електронний підпис). Охарактеризовано роль системи «Трембіта» як децентралізованого технологічного фундаменту для обміну даними між реєстрами, що реалізує принцип «тільки один раз» та інтегрує сервіси на базі платформи «Дія» та ІС «Вулик».

Висвітлено новітній вектор інтелектуалізації публічного врядування через впровадження аналітики великих даних (Big Data) та алгоритмів штучного інтелекту в кадровій політиці, з урахуванням концепції цифрового самовизначення особи. Ідентифіковано ключові технологічні, соціальні, освітні

© Кушко І., Кононенко В.

та інституційні бар'єри цифровізації (загрози кібербезпеки, цифровий розрив, низька грамотність, бюрократична інертність апарату) та окреслено скоординовані заходи державної політики щодо їх подолання задля побудови стійкої сервісної держави.

Ключові слова: публічне управління, управлінське рішення, цифровізація, цифрове середовище, електронна участь, система «Трембіта», штучний інтелект.

Ihor Kushko, Valerii Kononenko

DIGITAL PUBLIC GOVERNANCE ENVIRONMENT AS A PLATFORM FOR THE FORMULATION, DOCUMENTATION, AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS

Abstract. The article provides a comprehensive scientific and practical analysis of the digital environment of public administration as a multifunctional integrated platform that ensures the processes of formulation, official documentation, and practical implementation of government decisions at all stages of their development, adoption, and execution. The transformation of the classical hierarchical administration system into flexible digital services is investigated, which changes the nature of interaction between government authorities and stakeholders and contributes to restoring public trust in state institutions.

Particular attention is paid to the participatory concept of democracy and the development of the domestic electronic participation infrastructure (online platforms «VzaemoDiia», «Public Budget», petition systems, etc.), which transforms citizens into co-creators of state policy. The procedural, regulatory, and legal aspects of documenting administrative activities, as well as the automation of interdepartmental processes using the System of Electronic Interaction of Executive Bodies (SEI EB) and local EDMS with the mandatory application of QES, are disclosed in detail. The role of the «Trembita» system as a decentralized technological basis for data exchange between registries is characterized, which implements the «once-only» principle and integrates services based on the «Diia» platform and the «Vulyk» IS.

The latest vector of intellectualization of public governance through the implementation of Big Data analytics and artificial intelligence algorithms in human resource policy, taking into account the concept of digital self-determination of an individual, is highlighted. The key technological, social, educational, and institutional barriers to digitalization (cybersecurity threats, digital divide, low literacy, bureaucratic inertia of the apparatus) are identified, and coordinated state policy measures to overcome them in order to build a resilient service state are outlined.

Keywords: public administration, government decision, digital environment, electronic participation, «Trembita» system, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку інституту державного управління характеризується переходом від традиційних жорстких ієрархічних систем адміністрування до гнучких цифрових систем, які здатні швидко

© Кушко І., Кононенко В.

реагувати на динамічні суспільні запити. Масштабна модернізація вимагає повного переосмислення управлінського рішення, яке в умовах інформаційного суспільства має формуватися, документуватися та реалізовуватися виключно всередині інтегрованого цифрового середовища, трансформуючи класичну державну службу в інструмент надання якісних, доступних та прозорих публічних сервісів.

Водночас практичне розгортання цифрових платформ публічного управління супроводжується низкою системних протиріч та інституційних викликів, які суттєво уповільнюють реформаційні процеси. Ключова проблема полягає у фрагментарності державних інформаційних ресурсів та історично сформованій відсутності автоматизованої взаємодії між відомчими реєстрами, що змушує громадян та суб'єктів господарювання виступати фізичними носіями паперових довідок між різними органами влади. Крім того, перенесення управлінських процедур у віртуальний простір різко підвищує вимоги до національних систем кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки концентрація державних реєстрів у цифровому полі стає пріоритетною мішенню для кібератак.

Ситуація ускладнюється вираженим цифровим розривом між регіонами та соціальними групами, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення й публічних службовців, а також адміністративною інертністю бюрократичного апарату, який чинить природний опір інноваційним змінам. Умови правового режиму воєнного стану висувають додаткові жорсткі вимоги до стійкості інформаційної інфраструктури, що суттєво актуалізує зазначені проблеми. З огляду на це, виникає гостра потреба у комплексному дослідженні цифрового середовища публічного управління як єдиної інтегрованої платформи, здатної забезпечити ефективність, легітимність та прозорість державних рішень на всіх стадіях їх функціонування та впровадження в кризових умовах.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Аналіз наукових джерел свідчить про активне вивчення теоретико-правових засад цифровізації та семантики трансформації публічного врядування. Значна увага дослідників приділена модернізації адміністративних процедур, інструментам електронної участі та нормативно-технологічним вимогам до електронного документообігу, зокрема в умовах воєнного стану. Сучасний вектор наукових пошуків зміщується у бік інтелектуалізації управління: використання Big Data, алгоритмів штучного інтелекту в кадровому менеджменті та забезпечення права на цифрове самовизначення. Водночас виникає потреба в комплексному дослідженні інтеграції всіх етапів розробки, прийняття та виконання державних рішень у межах єдиного, безпечного та стійкого цифрового середовища.

Мета статті - науково-практичний аналіз цифрового середовища публічного управління як багатофункціональної інтегрованої платформи, що забезпечує процеси формування, офіційного документування та практичної реалізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Процес державного управління за своєю сутнісною, є безперервним процесом розробки, прийняття та практичного виконання управлінських рішень, що мають на меті врегулювання суспільних

відносин та забезпечення сталого розвитку держави [13, с. 305-307]. В академічному дискурсі та управлінській практиці державні рішення класифікують за рівнем юридичної сили на конституційні, законодавчі та підзаконні, де кожен суб'єкт державного апарату нижчого рівня зобов'язаний приймати власні рішення на виконання або з урахуванням нормативно-правових актів вищих інстанцій. За своїм змістом та організаційно-правовою формою управлінські рішення поділяють на політичні, правові та організаційні, кожне з яких реалізується у специфічних сферах державного будівництва, стратегічного планування та поточного адміністративного менеджменту.

Для кращого розуміння та структурування наведеної інформації, взаємозв'язок між напрямами державного управління та різними формами управлінських рішень систематизовано у вигляді наочної матриці.

Нижче наведено таблицю, яка демонструє, як політичні, правові та організаційні рішення реалізуються на кожному рівні – від стратегічного державного будівництва до щоденного адміністративного менеджменту.

Таблиця 1. Матриця класифікації державних рішень за напрямами управління та формами реалізації.

Напрями державного управління	Політична форма рішень	Правова форма рішень	Організаційна форма рішень
Державне будівництво	Політичні рішення щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку інститутів державної влади та місцевого самоврядування.	Правові акти, що регулюють структуру, повноваження та порядок взаємодії органів державної влади.	Організаційні рішення щодо призначення керівників, затвердження регламентів та утворення робочих органів.
Формування державних стратегій та політики	Стратегічні політичні рішення щодо визначення довгострокових цілей соціально-економічного розвитку.	Закони, міжнародні угоди, укази та урядові постанови, які закріплюють державні цільові програми.	Організаційні заходи щодо координації діяльності відомств, проведення експертиз та затвердження планів реалізації стратегій.
Адміністративне управління	Політичні рішення щодо реформування системи надання публічних послуг та оптимізації апарату.	Накази та розпорядження керівників центральних органів влади, державні та галузеві стандарти.	Протоколи нарад, службові інструкції, доручення, вказівки та заходи безпосереднього субординаційного контролю.

Джерело: сформовано автороами

Цифрова трансформація публічного управління не є простою автоматизацією цих класичних процедур, а являє собою зміну всієї управлінської парадигми, трансформуючи саму візію досягнення цілей, цінності, механізми та характер взаємодії органів влади зі стейкхолдерами [11, с. 4-5]. Завдяки використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій традиційне адміністрування перетворюється на інтегроване цифрове середовище, яке забезпечує високу якість управління, оптимізує кадровий

менеджмент, стратегічне планування та взаємодію із зовнішнім оточенням, створюючи передумови для відновлення довіри суспільства до державних інституцій [5].

Формування управлінських рішень у сучасному публічному управлінні базується на партисипаторній концепції демократії, яка передбачає активне залучення громадян до політичних та адміністративних процесів за допомогою сучасних цифрових інструментів. Електронна участь (e-participation) розглядається як фундаментальний елемент електронного урядування, що дозволяє громадянам швидко впливати на зміст рішень органів влади, здійснювати громадський контроль за використанням бюджетних коштів та оцінювати ефективність публічних службовців. Нормативною базою для впровадження цих механізмів в Україні є Стратегія реалізації цілей електронної демократії, яка визначає стандарти залучення громадян на всіх рівнях прийняття рішень [9].

У процесі взаємодії органів публічної влади із суспільством через цифрові комунікаційні канали виокремлюють кілька послідовних етапів розвитку партнерства, де початковий етап передбачає лише одностороннє поширення інформації через офіційні акаунти у соціальних мережах, другий етап полягає в активній взаємодії у вигляді коментарів та поширень, а фінальний етап характеризується повноцінною співпрацею та спільним прийняттям рішень. Для практичного втілення цієї моделі в Україні створено розгалужену інфраструктуру онлайн-платформ та мобільних додатків, які забезпечують реалізацію різноманітних інструментів електронної участі [5].

Цифрові комунікаційні канали стали основою для переходу від простого інформування до повноцінного партнерства між державою та суспільством. В Україні ця еволюція підкріплена конкретними технологічними рішеннями.

Для детального аналізу діючої інфраструктури електронної демократії, класифікацію ключових цифрових ресурсів та їхніх функцій зведено у таблицю нижче.

Таблиця 2. Інфраструктура онлайн-платформ та інструментів електронної участі в Україні.

Назва цифрового ресурсу	Основне функціональне призначення та роль в управлінському процесі	Інструменти електронної участі, що реалізуються платформою
Онлайн-платформа «ВзаємоДія»	Розширення можливостей участі громадян у процесах публічного управління, залучення вразливих категорій населення до впливу на державні рішення.	Електронні звернення, електронні запити, електронні консультації з громадськістю, електронні опитування.
Системи електронних петицій	Ініціювання громадянами обов'язкового розгляду органами влади суспільно значущих питань та пропозицій.	Електронні петиції, збір цифрових підписів, громадська експертиза ухвалених рішень.
«Громадський бюджет»	Надання мешканцям міст можливості самостійно подавати проєкти розвитку територій та розподіляти бюджетні кошти.	Електронні конкурси проєктів, відкрите електронне голосування, моніторинг виконання та використання коштів.

Продовження табл. 1

Назва цифрового ресурсу	Основне функціональне призначення та роль в управлінському процесі	Інструменти електронної участі, що реалізуються платформою
OpenDataBot та відкриті дані	Забезпечення прозорості діяльності державних органів через доступ до інформації та автоматизований моніторинг.	Доступ до урядової інформації, моніторинг державних реєстрів, виявлення корупційних ризиків.
Платформи «VCENTRI», «eIDEA», «Відкрите місто»	Інструменти локальної електронної демократії для комунікації мешканців з органами місцевого самоврядування.	Повідомлення про міські проблеми, е-експертиза рішень, локальне опитування та е-консультації.
Мобільні додатки («Kyiv Smart City», «ЕкоГромада», «SafeCity», «Active Hromada»)	Оперативна мобільна комунікація з мешканцями громад, надання локальних послуг та повідомлення про інциденти.	Електронне голосування, е-звернення щодо екологічних чи безпекових порушень, оперативний моніторинг.

Джерело: сформовано авторами

Окрім взаємодії із зовнішнім середовищем, цифрове середовище забезпечує високу ефективність внутрішніх процесів підготовки рішень державними службовцями, які активно використовують сучасні ІТ-інструменти для координації та планування спільної роботи.

Етап документування управлінської діяльності в електронній формі полягає у створенні офіційних електронних документів (ЕД), у яких фіксується інформація про прийняті рішення з дотриманням жорстких нормативних та технологічних вимог [2]. Відповідно до статті 5 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», електронний документ тлумачиться як документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов’язкові реквізити документа, що забезпечує його повну юридичну силу та автентичність [8]. Процедурна автоматизація створення, редагування, узгодження, підписання та виконання документів покладається на системи електронного документообігу (СЕД), такі як хмарні рішення або спеціалізовані системи на кшталт АСКОД, застосування яких дозволяє кардинально скоротити терміни підготовки документів, зменшити частку рутинних операцій та підтримувати відомчі бази нормативних актів в актуальному стані.

Центральним державним інструментом, що забезпечує інтеграцію окремих СЕД різних відомств у єдиний інформаційний простір для реалізації управлінських рішень, є Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). Ця державна телекомунікаційна система призначена для повної автоматизації міжвідомчих діловодних процесів із застосуванням кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та кваліфікованої електронної печатки [13, с. 305-307].

Процедура документування та обміну інформацією в електронному середовищі регламентується чіткими правилами, які мінімізують ризики втрати чи спотворення даних [2].

Практична реалізація прийнятих управлінських рішень та надання на

їхній основі публічних послуг громадянам і бізнесу потребує швидкого та безпечного обміну даними між сотнями державних інформаційних ресурсів та реєстрів [5]. Ефективне функціонування зазначеного міжвідомчого обміну в Україні технологічно забезпечується завдяки розгортанню системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Вона побудована як повністю розподілена, децентралізована система, використання якої не передбачає створення єдиного централізованого сховища даних та зміни їх власника, що мінімізує ризики несанкціонованого доступу [10].

Завдяки впровадженню «Трембіти» в Україні реалізується ключове завдання цифровізації публічного сектору – повна ліквідація паперових довідок та витягів без необхідності фізичного перепроєктування процесів, оскільки державні органи отримують можливість самостійно перевіряти відомості про особу безпосередньо в першоджерелах [10]. У цьому контексті вирішальну роль відіграє технологія ідентифікації, яка забезпечує прив'язку даних про одну й ту саму особу в різних реєстрах до єдиного уніфікованого ідентифікатора, що унеможливлює помилки чи випадки шахрайства. Яскравим прикладом такої взаємодії є реєстрація ФОП на порталі «Дія», коли після цифрової ідентифікації користувача система автоматично підтягує відомості про місце реєстрації з відповідних баз даних для автоматичного формування заяви та визначення місця податкового обліку.

Для безпосередньої реалізації управлінських рішень та надання сервісів у цифровому середовищі України розгорнуто комплекс взаємопов'язаних платформ:

- Цифрова платформа «Дія» – об'єднує онлайн-портал для швидкого отримання державних послуг, мережу офлайн-центрів «Дія.Центри» для комфортного обслуговування за принципом «єдиного вікна» та освітній портал «Дія.Освіта», призначений для підвищення цифрової грамотності населення;
- Інформаційна система «Вулик» є спеціалізованим програмним комплексом для автоматизації роботи адміністраторів ЦНАП, який безпосередньо інтегрований із СЕВ ОВВ та через систему «Трембіта» здійснює обмін даними з реєстрами, дозволяючи громадянам отримувати послуги на основі цифрових документів у мобільному додатку;
- Оновлена система «Трембіта 2.0» є наступним кроком модернізації інфраструктури, що спрямований на максимальне пришвидшення надання послуг, підвищення безпеки даних відповідно до сучасних міжнародних стандартів та побудову прозорого цифрового середовища [12].

У межах цього середовища особливої ваги набуває концепція цифрового самовизначення (digital self-determination), яка законодавчо закріплює активне право особи самостійно керувати своїм цифровим образом, вирішувати, які саме персональні дані можуть поширюватися, змінюватися чи повністю видалятися з державних інформаційних систем [14].

Сучасна еволюція платформ публічного управління супроводжується активним впровадженням інтелектуальних технологій, які кардинально змінюють традиційні підходи до прийняття та моніторингу рішень [7]. Аналітика великих даних (Big Data) стає аналітичною основою для цифрової

трансформації, забезпечуючи державні органи інструментами для глибокого аналізу потреб населення, раціонального управління ресурсами територіальних громад та проведення прозорої аналітики виборчих процесів з метою виявлення аномалій [4, с. 246-250]. Особливо динамічно інтелектуальні системи інтегруються у сферу кадрового менеджменту публічної служби, де алгоритми штучного інтелекту (ШІ) дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати планування кар'єрного зростання, здійснювати об'єктивний аналіз компетентностей кандидатів та моделювати майбутні кадрові потреби відомств [14].

Впровадження цифрового середовища як платформи для прийняття управлінських рішень стикається із сукупністю технічних, соціальних та інституційних перешкод, які потребують комплексного державного регулювання. Для успішного подолання цих бар'єрів необхідно реалізувати скоординовану державну політику, спрямовану на усунення нерівності в доступі до технологій та модернізацію адміністративної культури [5].

Перехід до цифрового формату прийняття рішень вимагає не просто заміни паперових носіїв електронними, а системного усунення низки критичних бар'єрів. Без подолання цих викликів технологічна модернізація державного апарату залишатиметься малоефективною [6, с. 193-194].

Для системного аналізу перешкод та методів їх усунення, ключові технічні, соціальні та інституційні виклики разом із заходами державної політики структуровано в таблиці нижче.

Таблиця 3. Виклики цифровізації управлінських рішень та стратегічні напрями їх подолання

Характер та назва виклику	Ключові чинники виникнення бар'єру	Стратегічні напрями та заходи щодо його подолання
Технологічний: кібербезпека	Постійне зростання ризиків несанкціонованого доступу та кібератак на бази даних у міру перенесення інформації до цифрового простору.	Впровадження децентралізованих систем, обов'язкове шифрування каналів передачі, перехід на стандарти «Трембіта 2.0».
Соціальний: цифровий розрив	Нерівний доступ населення до високошвидкісного інтернету та комп'ютерного обладнання в різних населених пунктах.	Державне фінансування розвитку інфраструктури зв'язку, покриття інтернетом віддалених територій та громад.
Освітній: низька грамотність	Недостатній рівень володіння цифровими навичками серед громадян та значної частини працівників апарату управління.	Масштабування навчальних програм на платформі Дія.Освіта, проведення регулярних тренінгів та сертифікації держслужбовців.
Інституційний: інертність апарату	Психологічний та процедурний опір з боку посадовців, намагання зберегти дублюючі паперові бізнес-процеси.	Обов'язковий реінжиніринг процесів перед автоматизацією, оптимізація структури та ліквідація зайвих паперових регламентів.

Джерело: сформовано авторами

Реалізація цих заходів дозволить сформувати стійку та безпечну цифрову інфраструктуру, здатну забезпечити безперервне функціонування державних

інституцій навіть в умовах надзвичайних ситуацій чи воєнних загроз [3].

Висновки. Отже, цифрове середовище публічного управління трансформувалося з допоміжної технічної інфраструктури на ключову інтегровану платформу, яка охоплює та забезпечує весь життєвий цикл державних рішень. Впровадження інструментів електронної демократії та платформ електронної участі, таких як «ВзаємоДія» та «Громадський бюджет», змінює логіку формування рішень, перетворюючи громадян із пасивних споживачів на активних співавторів державної політики. Етап документування управлінської інформації завдяки інтеграції локальних систем електронного документообігу та загальнодержавної платформи СЕВ ОВВ набув високого рівня автоматизації, усуваючи паперову рутину, скорочуючи час підготовки документів та забезпечуючи наскрізний контроль за виконанням резолюцій керівництва. Практична реалізація управлінських рішень та надання публічних послуг через портал «Дія» та систему ЦНАП «Вулик» базуються на децентралізованій взаємодії реєстрів у системі «Трембіта». Вона успішно реалізує принцип «тільки один раз» та захищає персональні дані громадян, одночасно гарантуючи їхнє право на цифрове самовизначення.

Перспективи розвитку цифрового середовища лежать у площині інтелектуалізації процесів управління за допомогою аналізу великих даних та штучного інтелекту, що дозволить значно підвищити якість прогнозування та оптимізувати кадровий менеджмент. Проте використання цих технологій має залишатися суворо підконтрольним людині, оскільки юридична відповідальність та прийняття остаточних рішень є виключною прерогативою державних службовців. Головною умовою успішного завершення цифрової модернізації публічного врядування є подолання загрози кіберінцидентів, усунення цифрового розриву, системне підвищення цифрової грамотності суспільства та викорінення бюрократичної інертності управлінського апарату, що в підсумку дозволить побудувати сучасну, прозору та стійку сервісну державу.

Список використаних джерел:

1. Бурик З. М., Черняхівська В. В. Питання владно-громадської взаємодії в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування,* 2022. С. 18–26. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.3 (дата звернення: 05.05.2026).

2. Інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну в Координаційному центрі з надання правничої допомоги : затверд. наказом Координаційного центру з надання правничої допомоги від 23.11.2023 р. № 95. URL: https://legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/2023-instrukcziya-z-dilovodstva-v-elektronnij-formi-2.pdf (дата звернення: 07.05.2026).

3. Клочан В.В., Петрів І.М. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах: інструменти, виклики та перспективи трансформації. *Актуальні проблеми економіки,* 2024. № 2(281). С. 160–169. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-160-169 (дата звернення: 07.05.2026).

4. Кононенко В.В., Кушко І.С. Метод Big Data у публічному управлінні та менеджменті: від традиційного підходу до проактивного управління. *Наукові перспективи: журнал,* 2025. № 10(64). С. 244–252. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-244-

252 (дата звернення: 17.05.2026).

5. Критенко О.О. Модернізація адміністративних процедур через цифровізацію: роль інтегрованих інформаційних систем у публічному управлінні. *Публічне управління та митне адміністрування,* 2025. № 3. С. 43–47. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.6 (дата звернення: 07.05.2026).

6. Кушко І.С., Намазова Ю.І. Правове регулювання управлінського документообігу в Україні під час війни: виклики та шляхи оптимізації. *Публічне адміністрування та національна безпека,* 2026. № 3(68). С. 185–196. DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-22 (дата звернення: 18.05.2026).

7. Мануілова К.В. Етичні аспекти використання штучного інтелекту в кадровому менеджменті системи публічного управління / К. В. Мануілова, В. В. Луханін, С. А. Попов // *Наукові перспективи*, 2025. № 11 (21). С. 848–858. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-848-858 (дата звернення: 27.05.2026).

8. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text (дата звернення: 07.05.2026).

9. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листоп. 2017 р. № 797-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p/ed20171108#Text (дата звернення: 07.05.2026).

10. Розріз «Трембіти»: як працюють державні електронні реєстри та чи в безпеці там наші дані. LIGA.net : спецпроєкт. URL: https://projects.liga.net/trembita/ (дата звернення: 07.05.2026).

11. Сурай І.Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Публічне управління та адміністрування в Україні.* 2024. № 1. С. 2–7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2 (дата звернення: 07.05.2026).

12. Трембіта 2.0 – запускаємо пілот великого оновлення системи / Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. *Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебпортал,* 2025. 4 лип. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/trembita-20-zapuskaemo-pilot-velikogo-onovlennya-sistemi (дата звернення: 07.05.2026).

13. Тюріна Д.М., Карпеко Н.М., Балабушкін К.С. Нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного управління в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. № 24. С. 303–308. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.303 (дата звернення: 07.05.2026).

14. Штучний інтелект, сучасні технології та право в Україні : монографія [Електронне видання] / за заг. ред. О. А. Костенка ; Держ. наук. установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України». Київ ; *Одеса : Фенікс,* 2026. 356 с.

References:

1. Buryk, Z.M., & Cherniakhivska, V.V. (2022). Pytannia vladno-hromadskoi vzaiemodii v umovakh yevrointehratsii [Issues of government-public interaction in the conditions of European integration]. Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya. Ss. 18–26. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.3 [in Ukrainian].

2. Instruktsiya z dokumentuvannya upravlins′koyi informatsiyi v elektronniy formi ta orhanizatsiyi roboty z elektronnymy dokumentamy v dilovodstvi, elektronnoho mizhvidomchoho obminu v Koordynatsiynomu tsentri z nadannya pravnychoyi dopomohy. [Instruction on documenting administrative information in electronic form and organizing work with electronic documents in records management, electronic interdepartmental exchange in the Coordination Center for Legal Aid]. (2023, November, 23) : *zatverd. nakazom Koordynatsiynoho tsentru z nadannya pravnychoyi dopomohy.* Retrieved from: https://legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/2023-instrukcziya-z-dilovodstva-v-elektronnij-formi-2.pdf [in Ukrainian].

3. Klochan, V. V., & Petriv, I. M. (2024). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v terytorialnykh hromadakh: instrumenty, vyklyky ta perspektyvy transformatsii [Digitalization of public administration in territorial communities: Tools, challenges and prospects of transformation]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2(281), Ss. 160–169. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-160-169 [in Ukrainian].

4. Kononenko, V.V. & Kushko, I.S. (2025). Metod Big Data u publichnomu upravlinni ta menedzhmenti: vid tradytsiinoho pidkhodu do proaktyvnoho upravlinnia [Big Data method in public administration and management: From traditional approach to proactive management]. Naukovi perspektyvy: zhurnal. 10(64), Ss. 244–252. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-244-252 [in Ukrainian].

5. Krytenko, O.O. (2025). Modernizatsiia administrativnykh protsedur cherez tsyfrovizatsiiu: rol intehrovanykh informatsiinykh system u publichnomu upravlinni [Modernization of administrative procedures through digitalization: The role of integrated information systems in public administration]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. 3. Ss. 43–47. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.6 [in Ukrainian].

6. Kushko, I.S., & Namazova, Yu.I. (2026). Pravove rehuliuvannia upravlinskoho dokumentoobihu v Ukraini pid chas viiny: vyklyky ta shliakhy optymizatsii [Legal regulation of administrative document workflow in Ukraine during the war: Challenges and ways of optimization]. Publichne administruvannya ta natsional′na bezpeka. 3(68), Ss. 185–196. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-3-68-22 [in Ukrainian].

7. Manuilova, K.V., Lukhanin, V.V., & Popov, S.A. (2025). Etychni aspekty vykorystannia shtuchnoho intelektu v kadrovomu menedzhmenti systemy publichnoho upravlinnia [Ethical aspects of using artificial intelligence in human resource management of the public administration system]. Naukovi perspektyvy. 11(21). Ss. 848–858. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-848-858 [in Ukrainian].

8. Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih [On electronic documents and electronic document workflow] (2003, May, 22). Zakon Ukrayiny, 851-IV. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text [in Ukrainian].

9. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi demokratii v Ukraini ta planu zakhodiv shchodo ii realizatsii [On approval of the Concept of electronic democracy development in Ukraine and the action plan for its implementation] (2017, November, 8) : Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny 797-r. Retrieved from: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p/ed20171108#Text [in Ukrainian].

10. LIGA.net. Rozriz «Trembity»: yak pratsiuiut derzhavni elektronni reiestry ta chy v bezpetsi tam nashi dani [Section of «Trembita»: How state electronic registries work and whether our data is safe there]. Retrieved from: https://projects.liga.net/trembita/ [in Ukrainian].

11. Surai, I.H. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: semantychnyi analiz poniattia [Digital transformation of public administration: Semantic analysis of the concept]. Publichne upravlinnya ta administruvannya v Ukrayini. (1). Ss. 2–7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2 [in Ukrainian].

12. Trembita 2.0 – zapuskaemo pilot velykoho onovlennia systemy [Trembita 2.0 – launching a pilot of a major system update]. (2025, July, 4) : Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny : ofitsiynyy vebporta. Retrieved from: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/trembita-20-zapuskaemo-pilot-velikogo-onovlennya-sistemi [in Ukrainian].

13. Tiurina, D.M., Karpeko, N.M., & Balabushkin, K.S. (2025). Normatyvno-pravovi zasady tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Legal and regulatory frameworks for digital transformation of public administration in Ukraine]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. (24), Ss. 303–308. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.303 [in Ukrainian].

14. Kostenko, O.A. (Ed.). (2026). Shtuchnyi intelekt, suchasni tekhnolohii ta pravo v Ukraini [Artificial intelligence, modern technologies and law in Ukraine] (Monograph). monohrafiya [Elektronne vydannya] / za zah. red. O. A. Kostenka ; Derzh. nauk. ustanova «Instytut informatsiyi, bezpeky i prava NAPrN Ukrayiny». Kyyiv ; Odesa : Feniks, [in Ukrainian].

УДК 351.84:364.62:355.01:340.13
https://doi.org/ 10.31652/2786-6068-2026-7-73-86

Оксана Лазор
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: oksana.lazor@vspu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0001-7699-8338

Олег Лазор
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: oleh.lazor@vspu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0002-5989-8527

Ірина Юник
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
https://orcid.org/0000-0002-0985-1800

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ І ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Анотація. Досліджено нормативно-правове забезпечення публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни в умовах повномасштабної збройної агресії проти України. Обґрунтовано актуальність удосконалення системи публічного управління, зумовлену стрімким зростанням кількості військовослужбовців і ветеранів війни, які потребують комплексної соціальної, психологічної, медичної та професійної підтримки. Проаналізовано конституційні засади публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації, положення законів України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні», а також підзаконних нормативно-правових актів, стратегічних документів.

Розкрито роль Координаційної ради з питань реабілітації та підтримки військовослужбовців, Міністерства у справах ветеранів України, Міністерства оборони України у формуванні сучасної системи реабілітації. Досліджено зміст законодавчого забезпечення соціального захисту військовослужбовців і ветеранів війни, особливості організації психологічної допомоги, а також

© Лазор О., Лазор О., Юник І.

охарактеризовано основні функціональні компоненти соціально-психологічної реабілітації та її ключові напрями.

Встановлено, що останніми роками система публічного управління зазнала суттєвого розвитку завдяки впровадженню цифрових реєстрів, розвитку інституту фахівця із супроводу ветеранів, удосконаленню механізмів психологічної допомоги та посиленню міжвідомчої взаємодії. Водночас доведено, що чинна нормативно-правова база залишається недостатньо узгодженою та не повною мірою відповідає сучасним потребам, що проявляється у фрагментарності правового регулювання, недостатній координації між органами влади, нерівномірній доступності реабілітаційних послуг, дефіциті кваліфікованих фахівців, обмеженості реабілітаційної інфраструктури та недостатньому фінансовому забезпеченні. Обґрунтовано, що подальший розвиток публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації має ґрунтуватися на гармонізації нормативно-правової бази, розвитку інтегрованої міжвідомчої системи реабілітації, впровадженні людиноцентричного підходу, посиленні цифровізації управлінських процесів, розширенні мережі реабілітаційних послуг, зміцненні кадрового потенціалу, запровадженні єдиних стандартів оцінювання якості реабілітаційної допомоги та розвитку реабілітаційної інфраструктури відповідно до потреб військовослужбовців, ветеранів війни та членів їхніх сімей.

Ключові слова: публічне управління; соціально-психологічна реабілітація; військовослужбовці; ветерани війни; нормативно-правове забезпечення; психологічна реабілітація; соціальний захист.

Lazor Oksana, Oleh Lazor, Iryna Yunyk

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF MILITARY PERSONNEL AND WAR VETERANS: REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK

Abstract. The article examines the regulatory and legal framework governing public administration in the field of social and psychological rehabilitation of military personnel and war veterans under the conditions of the full-scale armed aggression against Ukraine. It substantiates the urgency of improving the public administration system, driven by the rapid increase in the number of military personnel and war veterans requiring comprehensive social, psychological, medical, and professional support. The study analyzes the constitutional foundations of public administration in the field of social and psychological rehabilitation, the provisions of the Laws of Ukraine On Social and Legal Protection of Military Personnel and Members of Their Families, On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection, On the Mental Health Care System in Ukraine, as well as subordinate regulatory legal acts and strategic policy documents.

The paper highlights the role of the Coordination Council on the Rehabilitation and Support of Military Personnel, the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine, and the Ministry of Defence of Ukraine in shaping the contemporary rehabilitation

© Лазор О., Лазор О., Юник І.

system. It explores the legislative framework for the social protection of military personnel and war veterans, examines the specific features of organizing psychological assistance, and characterizes the principal functional components of social and psychological rehabilitation together with its key areas.

The study establishes that, in recent years, the public administration system has undergone significant development through the introduction of digital registers, the establishment of the institution of veteran support specialists, the improvement of psychological assistance mechanisms, and the strengthening of interagency cooperation. At the same time, it demonstrates that the existing regulatory and legal framework remains insufficiently coordinated and does not fully meet contemporary needs. This is manifested in the fragmented nature of legal regulation, inadequate coordination among public authorities, unequal accessibility of rehabilitation services, a shortage of qualified specialists, limited rehabilitation infrastructure, and insufficient financial support. The study substantiates that the further development of public administration in the field of social and psychological rehabilitation should be based on the harmonization of the regulatory and legal framework, the development of an integrated interagency rehabilitation system, the implementation of a human-centred approach, the further digitalization of administrative processes, the expansion of rehabilitation services, the strengthening of human resource capacity, the introduction of unified standards for assessing the quality of rehabilitation services, and the development of rehabilitation infrastructure in accordance with the needs of military personnel, war veterans, and their family members.

Keywords: public administration; social and psychological rehabilitation; military personnel; war veterans; regulatory and legal framework; psychological rehabilitation; social protection.

Постановка проблеми. Публічне управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни спрямоване на відновлення фізичного, психологічного та соціального функціонування осіб, які брали участь у виконанні завдань щодо захисту державного суверенітету та територіальної цілісності України. В умовах тривалої збройної агресії проти України особливого значення набуває вдосконалення системи публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації, оскільки її ефективність визначає рівень соціальної адаптації військовослужбовців та ветеранів війни, їх повернення до професійної діяльності, інтеграції в суспільство та зміцнення людського потенціалу держави загалом.

Повномасштабна війна в Україні спричинила значне зростання кількості військовослужбовців і ветеранів, які потребують комплексної медичної, психологічної, соціальної та професійної допомоги. Відповідно до оцінок МОЗ та міжнародних організацій, десятки тисяч військовослужбовців мають симптоми посттравматичного стресового розладу (далі – ПТСР), депресивні чи тривожні розлади, соматичні скарги, розлади сну, що вимагає запровадження довготривалих програм підтримки. Проте система реабілітації залишається фрагментарною, окремі медичні, психологічні та соціальні програми існують ізольовано, без інтегрованої стратегії, що знижує їх ефективність [4, с. 137]. Все

© Лазор О., Лазор О., Юник І.

це ускладнює координацію між суб'єктами публічного управління та негативно позначається на результативності заходів соціально-психологічної реабілітації для військовослужбовців і ветеранів війни.

Відповідно до Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року одним із пріоритетних напрямів державної політики визначено відновлення та підтримку фізичного і психічного здоров'я ветеранів, розвиток системи психологічної та психосоціальної реабілітації, сприяння їх професійній адаптації, працевлаштуванню, економічній незалежності, забезпеченню державних соціальних гарантій, а також підтримку членів сімей ветеранів. Стратегія передбачає впровадження комплексного, міжвідомчого та людиноцентричного підходу до надання медичної, психологічної, соціальної, освітньої та професійної підтримки відповідно до індивідуальних потреб ветеранів і членів їхніх сімей [12].

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни досліджена у працях багатьох українських науковців. Теоретико-методологічні засади формування та реалізації державної політики, розвитку системи публічного управління, адміністративно-правового забезпечення, нормативно-правового регулювання та міжвідомчої взаємодії у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни досліджували І. Бабова, О. Баб'як, О. Блінов, А. Захарін, Р. Кудряшов, К. Куркова, Л. Луценко-Миськів, О. Морозов, І. Назаренко, В. Рожков, О. Сластьоненко, В. Якимець, С. Шостак**.** Психологічні та соціально-психологічні особливості реабілітації, адаптації та ресоціалізації військовослужбовців і ветеранів війни висвітлено у працях В. Алещенка, О. Гульбс, О. Кобець, О. Колесніченка, Я. Мацегори, І. Приходька, О. Сафіна, В. Стасюка, Ю. Федоренка та Н. Шеленкової. Незважаючи на наявні публікації, питання нормативно-правового забезпечення публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни в умовах сучасних безпекових викликів потребують подальшого наукового обґрунтування та дослідження.

Мета статті полягає в аналізі сучасного стану нормативно-правового забезпечення публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни, визначенні основних проблем функціонування системи соціально-психологічної реабілітації, а також обґрунтуванні пріоритетних напрямів удосконалення публічного управління в умовах повномасштабної війни.

Виклад основного матеріалу. Правовою основою публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни є Конституція та закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади, міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, а також міжнародні стандарти щодо соціально-психологічної реабілітації.

Варто зауважити, що Конституція України не містить окремих положень, які безпосередньо регулюють проблеми соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів війни. Водночас вона закріплює фундаментальні права людини та принципи діяльності держави, що становлять конституційну основу формування й реалізації державної політики у цій сфері. Насамперед це ст. 3 Конституції України, яка визначає людину, її життя, здоров'я та гідність найвищою соціальною цінністю, покладає на державу обов'язок забезпечувати права і свободи людини [2]. Саме ця конституційна норма закладає людиноцентричні засади публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації та покладає на органи публічної влади обов'язок створювати умови щодо комплексної соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни.

Важливе значення має також ст. 17, відповідно до якої захист суверенітету і територіальної цілісності України є найважливішою функцією держави. Натомість держава забезпечує соціальний захист громадян України, які перебувають на службі у Збройних Силах України та інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей. Ст. 24 гарантує рівність громадян перед законом і забороняє будь-які форми дискримінації [2]. Це забезпечує рівний доступ військовослужбовців, ветеранів війни та членів їхніх сімей до реабілітаційних, медичних і соціальних послуг незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу чи інших ознак.

Конституційною гарантією соціально-психологічної реабілітації є ще ст. 46, відповідно до якої громадяни мають право на соціальний захист у разі втрати працездатності, інвалідності, безробіття, старості та в інших випадках, передбачених законом [2]. Реалізація цього права створює правові підстави для надання військовослужбовцям і ветеранам соціальної підтримки, компенсацій, соціальних послуг і реабілітаційної допомоги.

Не менш важливе значення має ст. 49 Конституції України, яка гарантує кожному право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування [2]. У сучасних умовах це право охоплює не лише медичне лікування, а й психологічну допомогу, психосоціальний супровід, психотерапевтичну підтримку та інші складові комплексної реабілітації, що забезпечують відновлення психічного здоров'я військовослужбовців і ветеранів війни.

Водночас ст. 92 Конституції України встановлює, що права і свободи людини, гарантії цих прав, засади соціального захисту, охорони здоров'я та основи регулювання праці визначаються виключно законами України [2]. Саме тому питання соціально-психологічної реабілітації деталізуються у спеціальному законодавстві.

Таким чином, Конституція України формує базові правові основи публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни, визначає обов'язок держави щодо забезпечення права на соціальний захист, охорону здоров'я, рівність у доступі до послуг та законодавче врегулювання відповідних гарантій. У Конституції України закріплені принципи людиноцентричності, соціальної держави,

рівності, права на соціальний захист і охорону здоров'я, які визначають зміст публічного управління та створюють конституційне підґрунтя для розвитку сучасної системи соціально-психологічної реабілітації.

Важливе місце у системі нормативно-правового забезпечення публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни належить Президентові України, який реалізує свої повноваження через прийняття указів і розпоряджень, зокрема на підставі Указу Президента України у 2025 р. створено Координаційну ради з питань реабілітації та підтримки військовослужбовців. Діяльність Ради спрямована на формування узгоджених підходів до розвитку системи реабілітації, підготовку пропозицій щодо вдосконалення законодавства, розвитку реабілітаційної інфраструктури, впровадження сучасних реабілітаційних практик та забезпечення міжвідомчої координації у сфері підтримки військовослужбовців і ветеранів війни [8].

Одним із базових нормативно-правових актів у системі публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців є Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» (1991р.). Цей закон визначає основні засади державної політики у сфері соціального захисту військовослужбовців, встановлює єдину систему їх соціального та правового захисту зокрема гарантує військовослужбовцям і членам їх сімей в економічній, соціальній і політичній сферах сприятливі умови [10]. Відповідно до зазначеного закону, соціальний захист військовослужбовців є однією з ключових функцій держави щодо забезпечення належних умов проходження військової служби. Нормами закону визначено основні права, соціальні гарантії та механізми їх реалізації, гарантовано забезпечення громадянських прав і свобод військовослужбовців, належне грошове, продовольче, речове та медичне забезпечення, право на відпочинок, відпустки, охорону здоров'я, забезпечення житлом, освіту, пільги, пенсійне забезпечення, а також виплату одноразової грошової допомоги у разі загибелі, поранення чи встановлення інвалідності. Окрему увагу приділено соціальним гарантіям членів сімей військовослужбовців та відшкодуванню шкоди, заподіяної під час проходження військової служби. Отож, зміст закону не обмежується матеріальним забезпеченням, а охоплює систему правових, економічних, соціальних та організаційних гарантій, спрямованих на реалізацію конституційних прав і свобод військовослужбовців, підтримання їхнього соціального статусу та забезпечення гідного рівня життя.

Отже, зазначений закон формує базову систему державних соціальних гарантій військовослужбовців. Водночас його норми переважно регулюють питання соціального та матеріального забезпечення, тоді як механізми психологічної реабілітації, психосоціальної підтримки та комплексного відновлення військовослужбовців деталізуються у спеціальному законодавстві та підзаконних нормативно-правових актах. Разом із тим практика реалізації законодавчих положень засвідчує про наявність низки проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем соціальної та матеріальної підтримки військовослужбовців, що не завжди відповідає їхнім реальним потребам. Це негативно позначається

на ефективності процесів реабілітації, соціальної адаптації та повернення військовослужбовців до повноцінного життя.

Правові основи соціального захисту ветеранів війни визначаються окремим Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (1993 р.). Цей закон встановлює основні засади державної політики у сфері соціального захисту ветеранів війни і членів їхніх сімей, а також систему державних соціальних гарантій, пільг і компенсацій, закріплює основні принципи формування та реалізації державної політики у сфері соціального захисту ветеранів війни, серед яких соціальної справедливості, комплексності, відкритості, прозорості та належного фінансового забезпечення [11].

Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» передбачає широкий комплекс пільг для ветеранів війни, осіб з інвалідністю внаслідок війни, учасників бойових дій та членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України. До основних належать пільги у сфері медичного забезпечення, санаторно-курортного лікування, житлово-комунального обслуговування, транспортного забезпечення, пенсійного забезпечення, працевлаштування, освіти, житлового забезпечення та соціального обслуговування. Надання зазначених пільг спрямоване на компенсацію наслідків військової служби, забезпечення належного рівня соціального захисту, підтримку процесів реабілітації та соціальної адаптації ветеранів війни.

Отож, Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» створює правові передумови для реалізації комплексної державної допомоги ветеранам, яка поєднує соціальний захист, медичну допомогу, психологічну підтримку та професійну адаптацію. Разом із тим ефективність його реалізації значною мірою залежить від належної координації діяльності органів публічної влади, достатнього фінансування державних програм і розвитку системи соціально-психологічної реабілітації на державному та місцевому рівнях.

Водночас слід зауважити, що Закони України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» та «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» були прийняті на початковому етапі становлення незалежної України за принципово інших суспільно-політичних, економічних і безпекових умов. Незважаючи на численні зміни та доповнення, внесені до цих законів, сучасні виклики, пов’язані з повномасштабною російською збройною агресією проти України, зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення соціального захисту та соціальної адаптації військовослужбовців і ветеранів війни.

Важливим етапом розвитку публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації ветеранів війни стало прийняття Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб» (2022 р.), згідно з якою визначено організаційні засади функціонування системи психологічної допомоги ветеранам війни. У згаданій постанові психологічна реабілітація трактується як діяльність, спрямована на відновлення та підтримку

функціонування особи у фізичній, емоційній, інтелектуальній, соціальній та духовній сфері із застосуванням методів психологічної та психотерапевтичної допомоги у формі психотерапії, психологічного консультування, першої психологічної допомоги, кризового психологічного втручання. Цією ж постановою затверджений порядок та умови надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб [1]. Згідно із зазначеною постановою психологічна допомога організовується за трирівневою моделлю. Перший рівень охоплює соціально-психологічну підтримку та надання соціальних послуг, другий – спеціалізовану психологічну допомогу, а третій – комплексну медико-психологічну допомогу, що надається мультидисциплінарною командою. Надання психологічної допомоги ґрунтується на принципах поваги до прав, честі та гідності людини, професійної компетентності та наукової обґрунтованості застосовуваних методів, добровільної згоди отримувача послуг, а також забезпечення конфіденційності та захисту персональної інформації. Такий підхід має забезпечити послідовність, безперервність та диференціацію реабілітаційної допомоги залежно від індивідуальних потреб особи.

Водночас постанова не охоплює специфічні потреби військовослужбовців, які зазнали важких травм та психологічних розладів під час бойових дій. Відсутність детальних процедур для надання допомоги при ПТСР та інших психічних травмах обмежує можливості ефективного лікування. Також постановою не враховано потребу в спеціалізованих реабілітаційних центрах, що можуть забезпечити комплексну допомогу, включаючи фізичну, психологічну та соціальну реабілітацію. Немає також чітких механізмів для інтеграції зусиль різних медичних і соціальних служб, що може призвести до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів. Крім того не передбачено необхідних заходів для навчання та підвищення кваліфікації фахівців, що займаються реабілітацією військовослужбовців і ветеранів війни. Недостатня увага приділяється також фінансовим аспектам, зокрема, недостатнє фінансування для створення нових і підтримки існуючих реабілітаційних програм і центрів [3, с. 56].

Суттєвим етапом розвитку нормативно-правового забезпечення стало прийняття Закону України «Про систему охорони психічного здоров’я в Україні» (2025 р.), де психологічна реабілітація розглядається як однин із видів допомоги у сфері психічного здоров’я, яка спрямована на сприяння відновленню, покращення функціонування особи та якості її життя шляхом поєднання психологічної і психотерапевтичної допомоги, діяльності з розвитку соціальних навичок та соціальної підтримки, залучення ресурсів громади [9].

Відповідно до згаданого закону психологічна реабілітація розглядається як комплексний, поетапний процес, спрямований на відновлення психологічного благополуччя особи, її соціального функціонування та професійної активності. Основними складовими цього процесу є комплексне оцінювання потреб особи, розроблення індивідуального плану допомоги, реалізація науково обґрунтованих реабілітаційних заходів, розвиток навичок емоційної саморегуляції, комунікації та соціальної взаємодії, забезпечення

соціальної підтримки та інтеграції у громаду, сприяння професійній адаптації та працевлаштуванню, а також залучення членів сім'ї та найближчого соціального оточення до реабілітаційного процесу. Наведені складові підтверджують, що психологічна реабілітація охоплює соціальні, професійні, сімейні та громадські аспекти відновлення особистості.

З огляду на зазначені складові психологічної реабілітації, її доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних функціональних компонентів, кожен із яких відображає певний етап реабілітаційного процесу та визначає відповідні напрями діяльності органів публічної влади та інших суб'єктів, залучених до надання реабілітаційної допомоги:

- діагностичний – комплексне оцінювання потреб особи;
- реабілітаційно-терапевтичний – індивідуальний план допомоги та реалізація доказових втручань;
- соціально-інтеграційний – розвиток життєвих навичок, соціальна підтримка, інтеграція в громаду, залучення сім'ї;
- професійно-адаптаційний – професійне навчання, працевлаштування та адаптація на робочому місці.

Таким чином, соціально-психологічна реабілітація військовослужбовців та ветеранів війни є комплексною багаторівневою системою заходів, спрямованих на відновлення психоемоційного стану, соціальну адаптацію, реінтеграцію в суспільство, підтримку сімейних відносин, відновлення професійного потенціалу та забезпечення повноцінної інтеграції особи у суспільство (див. табл. 1).

Таблиця 1. Основні заходи соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців

Напрям реабілітації	**Основні заходи**
Психологічна підтримка	Психодіагностика, індивідуальне та групове психологічне консультування, психотерапія, кризова психологічна допомога, профілактика та корекція ПТСР, тривожних і депресивних розладів.
Соціальна адаптація	Соціальний супровід, консультування щодо соціальних гарантій, сприяння працевлаштуванню, професійна орієнтація, відновлення соціальних зв'язків.
Підтримка сім'ї	Сімейне консультування, психологічна допомога членам родини, підтримка сімейної адаптації після повернення військовослужбовця.
Освітньо-тренінгові заходи	Тренінги зі стресостійкості, розвитку емоційної саморегуляції, комунікативних навичок, групи взаємопідтримки.
Фізична та рекреаційна реабілітація	Лікувальна фізична культура, спортивно-реабілітаційні програми, арт-терапія, музикотерапія, рекреаційні заходи.
Медико-психологічний супровід	Комплексне медичне та психологічне обстеження, медикаментозна терапія (за потреби), міждисциплінарний супровід фахівців.
Соціальна інтеграція	Участь у громадських, культурних, спортивних та волонтерських заходах, підтримка ветеранського підприємництва, професійне навчання та перекваліфікація.

Джерело: укладено авторами на основі [1],[7], [9], [10], [11], [12]

Сьогодні в Україні затверджений Єдиний державний реєстр ветеранів (2019 р.) [5], Реєстр суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей (2023 р.) [6], форми індивідуального плану, угоди про надання психологічної допомоги та картки психологічного супроводження отримувача послуг із психологічної допомоги (2023 р.) [7]. Це демонструє про послідовний розвиток цифрових механізмів та модернізацію системи публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації ветеранів війни. Запровадження таких реєстрів сприяє підвищенню адресності, доступності та прозорості надання послуг, забезпечує ефективну міжвідомчу взаємодію, уніфікацію обліку отримувачів і надавачів послуг, а також створює належне інформаційне підґрунтя для прийняття подальших обґрунтованих управлінських рішень та моніторингу ефективності публічного управління у цій сфері.

Міністерство у справах ветеранів України активно здійснює комплексну підтримку ветеранів війни та членів їхніх сімей. Одним із пріоритетних напрямів міністерства є розвиток інституту фахівця із супроводу ветеранів, який забезпечує індивідуальний маршрут отримання необхідних послуг, координацію взаємодії між органами влади та супровід ветеранів на всіх етапах їх адаптації до цивільного життя. Водночас Міністерство впроваджує цифрові сервіси для підвищення доступності державної підтримки, розширює програми розвитку ветеранського підприємництва, удосконалює механізми соціального захисту та пенсійного забезпечення, а також формує сучасну систему психологічної підтримки, що передбачає безперервність допомоги, розширення мережі надавачів психологічних послуг, моніторинг їх якості та наближення психологічної допомоги до місця проживання ветеранів. Реалізація зазначених заходів спрямована на ефективну реінтеграцію ветеранів війни до мирного життя, підвищення якості їхнього життя та забезпечення належного рівня державної підтримки.

Упродовж 2024–2025 рр. Міністерство оборони України також активізувало роботу щодо психологічної реабілітації військовослужбовців. Серед ключових напрямів діяльності – формування багаторівневої системи психологічної допомоги на всіх етапах проходження військової служби, удосконалення нормативно-правового забезпечення, створення реєстру кваліфікованих надавачів психологічної допомоги, залучення цивільних психологів, розвиток системи психологічного забезпечення відповідно до стандартів НАТО, організація психологічної підготовки військовослужбовців, а також забезпечення раннього виявлення психологічних проблем, профілактики бойового стресу та психологічного відновлення після виконання бойових завдань. Реалізація цих заходів сприятиме збереженню психічного здоров'я особового складу, підвищенню психологічної стійкості військовослужбовців і забезпечення їх успішної реінтеграції після завершення військової служби.

На нормативному рівні формування публічного управління у сфері реабілітації відображає еволюцію підходів від окремих рішень до комплексних програм. Аналіз чинних нормативно-правових актів у сфері реабілітації військовослужбовців в Україні засвідчує про недостатню відповідність

нормативної бази сучасним викликам, з якими стикається суспільство в умовах повномасштабної війни. Нормативно-правова база України у сфері реабілітації досі залишається фрагментарною, що ускладнює координацію між відомствами [13].

У сфері державної підтримки ветеранів залишаються суттєві проблеми, що ускладнюють реалізацію ухвалених програм і рішень. Нормативно-правова база досі містить низку суперечностей і застарілих положень, що створює труднощі під час отримання соціальних гарантій. Попри цифровізацію, багато процедур залишаються надмірно бюрократизованими, а доступ до послуг нерівномірний через недостатній розвиток ветеранської інфраструктури в громадах. Система реабілітації часто перевантажена, бракує фахівців, а черги на медичні та психологічні послуги залишаються тривалими [14, с. 334]. Це значною мірою пояснюється, що система соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни залишається надто складною та багаторівневою, оскільки охоплює значну кількість суб'єктів публічного управління, нормативно-правових актів, державних програм і реабілітаційних послуг. Все це негативно впливає на доступність та ефективність заходів соціально-психологічної реабілітації.

Висновки. Проведений аналіз засвідчив, що в Україні сформовано нормативно-правові основи публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни, основу яких становлять Конституція України, спеціальні закони, стратегічні документи, укази Президента України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, Міністерства оборони України, Міністерства ветеранів України тощо. Упродовж останніх років публічне управління у досліджуваній сфері зазнала суттєвого розвитку, що проявилося у Стратегії ветеранської політики до 2030 року, створенні Координаційної ради з питань реабілітації та підтримки військовослужбовців, розвитку цифрових реєстрів, запровадженні інституту фахівця із супроводу ветеранів і вдосконаленні системи психологічної допомоги.

Водночас встановлено, що чинна система публічного управління ще не повною мірою відповідає сучасним викликам, зумовленим наслідками повномасштабної війни. Основними проблемами залишаються фрагментарність нормативно-правового регулювання, недостатня міжвідомча координація, нерівномірний доступ до реабілітаційних послуг, дефіцит кваліфікованих фахівців, недостатній розвиток мережі спеціалізованих реабілітаційних центрів, обмежене фінансування та відсутність комплексної системи моніторингу ефективності реабілітаційних заходів.

Перспективними напрямами вдосконалення публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації є подальша гармонізація нормативно-правової бази, розвиток інтегрованої міжвідомчої системи реабілітації, впровадження людиноцентричної моделі надання послуг, посилення цифровізації управлінських процесів, зміцнення кадрового потенціалу системи реабілітації, розширення мережі реабілітаційних послуг упровадження єдиних стандартів надання та механізмів оцінювання якості

реабілітаційної допомоги, а також розвиток реабілітаційної інфраструктури в територіальних громадах відповідно до потреб військовослужбовців та ветеранів війни.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб (Порядок та умови надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб): Постанова Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2022 р. № 1338. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1338-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 21.05.2026).
2. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 21.04.2026).
3. Куркова К.М., Луценко-Миськів Л.І. Правове регулювання реабілітації військовослужбовців. *Держава та регіони. Серія: Право*, 2024 р. № 1 (83). Том 2. С. 53 – 58. URL: https://law.stateandregions.zp.ua/archive/1-2_2024/11.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
4. Макаров О. Соціально-психологічна реабілітація військовослужбовців в Україні: особливості та бар'єри. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 2025. Випуск 26. С. 137–143. DOI https://doi.org/10.30970/PS.2025.26.16 (дата звернення: 21.05.2026).
5. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 700. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2019-%D0%BF#Text (дата звернення: 21.05.2026).
6. Про затвердження Порядку формування, ведення та доступу до Реєстру суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей: Наказ Міністерства у справах ветеранів України від 14 грудня 2023 р. № 330. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0067-24#Text (дата звернення: 01.05.2026).
7. Про затвердження форм індивідуального плану, угоди про надання психологічної допомоги, картки психологічного супроводження отримувача послуг із психологічної допомоги: Наказ Міністерства у справах ветеранів України від 14 грудня 2023 р. № 331. URL: https://vmhce.knu.ua/normativebase/normativna-baza/(дата звернення: 21.05.2026).
8. Про Координаційну раду з питань реабілітації та підтримки військовослужбовців, інших осіб, які беруть участь в обороні України : Указ Президента України від 4 червня 2025 р. № 389/2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389/2025#Text (дата звернення: 21.05.2026).
9. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні : Закон України від 15 січня 2025 р. № 4223-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text (дата звернення: 21.03.2026).
10. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 грудня 1991 р. № 2011-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text (дата звернення: 21.05.2026).
11. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовтня 1993 р. № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3551-12?utm_source#n12 (дата звернення: 21.05.2026).
12. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#n103 (дата звернення: 21.05.2026).
13. Чальцева О., Куран О., Chaltseva O. Державна політика реабілітації ветеранів в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування,* 2025. № 18. URL: https://www.researchgate.net/publication/398453246_

Derzavna_politika_reabilitacii_veteraniv_v_Ukraini (дата звернення: 21.05.2026).

14. Юник І.Г., Дзюбаненко Т.І. Публічне управління у сфері соціального захисту військовослужбовців та ветеранів війни в Україні. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу:* матер. ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.). Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. С. 331–334. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a6665ac7-13eb-491c-9653-1c08ee5a31bb/content (дата звернення: 21.05.2026).

References:

1. Deiaki pytannia nadannia psykholohichnoi dopomohy veteranam viiny, chlenam yikh simei ta deiakym inshym katehoriiam osib (Poriadok ta umovy nadannia psykholohichnoi dopomohy veteranam viiny, chlenam yikh simei ta deiakym inshym katehoriiam osib) [Certain Issues Regarding the Provision of Psychological Assistance to War Veterans, Their Family Members, and Certain Other Categories of Persons (Procedure and Conditions for Providing Psychological Assistance to War Veterans, Their Family Members, and Certain Other Categories of Persons)] (2002, November, 29) : *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy,* 1338. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1338-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

2. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine] (1996, June, 29) : *Zakon Ukrainy,* 254k/96-VR. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 [in Ukrainian].

3. Kurkova, K.M., & Lutsenko-Myskiv, L.I. (2024). Pravove rehuliuvannia reabilitatsii viiskovosluzhbovtsiv. [Legal regulation of the rehabilitation of military personnel]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Pravo.* 1(83) Vol.2. Ss. 53–58. Retrieved from https://law.stateandregions.zp.ua/archive/1-2_2024/11.pdf [in Ukrainian].

4. Makarov, O. (2025). Sotsialno-psykholohichna reabilitatsiia viiskovosluzhbovtsiv v Ukraini: osoblyvosti ta bariery [Socio-psychological rehabilitation of military personnel in Ukraine: features and barriers]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia psykholohichni nauky.* 26. Ss. 137–143. DOI https://doi.org/10.30970/PS.2025.26.16 [in Ukrainian].

5. Pro Yedynyi derzhavnyi reiestr veteraniv viiny [On the Unified State Register of War Veterans] (2019, August, 14) : *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. 700. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2019-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Poriadku formuvannia, vedennia ta dostupu do Reiestru subiektiv nadannia posluh iz psykholohichnoi dopomohy dlia veteraniv i chleniv yikh simei [On approval of the Procedure for formation, maintenance and access to the Register of entities providing psychological assistance services for veterans and their family members] (2023, December, 26) : *Nakaz Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy*. 330. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0067-24#Text [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia form indyvidualnoho planu, uhody pro nadannia psykholohichnoi dopomohy, kartky psykholohichnoho suprovodzhennia otrymuvacha posluh iz psykholohichnoi dopomohy [On the Approval of Forms for the Individual Plan, the Agreement on the Provision of Psychological Assistance, and the Psychological Support Record of the Psychological Assistance Service Recipient] (2023, December, 14) : *Nakaz Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy*. 331. Retrieved from: https://vmhce.knu.ua/normativebase/normativna-baza [in Ukrainian].

8. Pro Koordynatsiinu radu z pytan reabilitatsii ta pidtrymky viiskovosluzhbovtsiv, inshykh osib, yaki berut uchast v oboroni Ukrainy [On the Coordination Council for the Rehabilitation and Support of Military Personnel and Other Persons Participating in the Defense of Ukraine] (2025, June, 4) : *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. 389/2025. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389/2025#Text [in Ukrainian].

9. Pro systemu okhorony psykhichnoho zdorovia v Ukraini [On the Mental Health Care System in Ukraine] (2025, January, 15) : *Zakon Ukrainy*. 4223-IX. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text [in Ukrainian].

10. Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv ta chleniv yikh simei [On Social and Legal Protection of Military Personnel and Their Family Members] (1991, December, 20) : *akon Ukrainy*. 2011-XII. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text [in Ukrainian].

11. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu [On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection] (1993, October, 22) : *akon Ukrainy*. 3551-XII. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3551-12?utm_source#n12 [in Ukrainian].

12. Pro skhvalennia Stratehii veteranskoi polityky na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh [On Approving the Veteran Policy Strategy for the Period up to 2030 and Approving the Operational Plan of Measures for Its Implementation in 2024–2027] (2024, November, 29) : *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. 1209-r. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#n103 [in Ukrainian].

13. Chaltseva, O., Kuran, O. & Chaltseva, O. (2025). Derzhavna polityka reabilitatsii veteraniv v Ukraini [State policy on veteran rehabilitation in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. 18. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/398453246_Derzavna_politika_reabilitacii_veteraniv_v_Ukraini [in Ukrainian].

14. Iunyk I. H. & Dziubanenko T. I. (2025). Publichne upravlinnia u sferi sotsialnoho zakhystu viiskovosluzhbovtsiv ta veteraniv viiny v Ukraini [Public administration in the sphere of social protection for military personnel and war veterans in Ukraine]. Public Administration in the Sphere of Social Protection for Military Personnel and War Veterans in Ukraine. *Suchasni vyklyky ta stalyi rozvytok ekonomiky i biznesu: mater. II Vseukr. nauk.-prakt. konf. Zaporizhzhia: TDATU*. Ss. 331–334. Retrieved from: https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a6665ac7-13eb-491c-9653-1c08ee5a31bb/ content [in Ukrainian].

УДК 351:005.521:004.77
https://doi.org/ 10.31652/2786-6068-2026-7-87-97

Олег Лазор
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту,
e-mail: o_lazor@ukr.net
https://orcid.org/0000-0002-5989-8527

Світлана Шелудченко
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
здобувачка вищої освіти факультету права, публічного
управління і менеджменту
e-mail: sheludchenko.svitlana@vspu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ІНСТРУМЕНТИ, РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженню теоретико-методологічних та практичних засад стратегічного менеджменту цифрової трансформації в системі публічного управління та адміністрування. Проаналізовано сутність стратегічного менеджменту як специфічної функції публічної влади, спрямованої на довгострокове планування, координацію та моніторинг процесів цифровізації. Особливу увагу приділено трансформації внутрішньоорганізаційних структур та культури державних органів в умовах переходу до концепції Digital Governance.

Систематизовано основні інструменти стратегічного менеджменту цифровізації, серед яких виокремлено реінжиніринг публічних послуг, архітектурний підхід до побудови інформаційих систем, хмарні технології, інструменти автоматизації на основі штучного інтелекту та предиктивну аналітику великих даних. Розглянуто роль інтегрованих державних платформ (на прикладі порталу «Дія» та систем електронного документообігу) як базових менеджерських інструментів оптимізації управлінських процесів та взаємодії із громадянами і бізнесом. Доведено, що успішна реалізація цифрових стратегій залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від гнучкості HR-менеджменту в публічному секторі, розвитку цифрових компетентностей службовців та здатності долати внутрішній опір змінам.

Детально розглянуто кібербезпекові загрози, інституційні бар'єри, кадровий дефіцит, фінансову нестабільність проєктів, а також феномен цифрового розриву на місцевому рівні.

На основі аналізу провідного національного та міжнародного досвіду (зокрема країн ЄС та Естонії) розроблено інтегровану систему оцінки ефективності впровадження цифрових стратегій, яка поєднує прямі економічні

© Лазор О., Шелудченко С.

ефекти (економія бюджетних коштів, оптимізація штату) та якісні соціально-управлінські результати (рівень задоволеності користувачів, прозорість влади, зниження корупційних ризиків). За результатами дослідження сформульовано авторську дорожню карту та конкретні стратегічні рекомендації для керівників органів публічної влади щодо мінімізації технологічних і кадрових ризиків, удосконалення нормативно-правової бази та побудови стійкої архітектури цифрового врядування. Запропоновані заходи дозволяють забезпечити безперервність державних процесів та підвищити рівень суспільної довіри до інститутів влади.

Ключові слова: публічне управління, стратегічний менеджмент, цифрова трансформація, інструменти цифровізації, ефективність впровадження, реінжиніринг послуг.

Oleh Lazor, Svitlana Sheludchenko

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE PUBLIC SECTOR: TOOLS, RISKS, AND IMPLEMENTATION EFFICIENCY

Abstract. The article provides a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical foundations of strategic management of digital transformation within the system of public administration. The paper analyzes in detail the essence of strategic management as a specific function of public authority aimed at long-term planning, coordination, and monitoring of digitalization processes. Particular attention is paid to the transformation of intra-organizational structures and the culture of state bodies in the context of the transition to the concept of Digital Governance.

Within the scope of the research, the key tools of strategic digitalization management are systematized, highlighting the re-engineering of public services, an architectural approach to building information systems, cloud technologies, automation tools based on artificial intelligence, and predictive analytics of big data. The role of integrated state platforms (using the example of the "Diia" ecosystem and electronic document management systems) as basic managerial tools for optimizing administrative processes and interaction with citizens and business is examined. It is proven that the successful implementation of digital strategies depends not only on technological provision but also on the flexibility of HR management in the public sector, the development of civil servants' digital competencies, and the ability to overcome internal resistance to change.

A significant amount of scientific work is dedicated to the identification and classification of key risks arising in the process of digital transformation. The author thoroughly deconstructs cybersecurity threats, institutional barriers, staff shortages, financial instability of projects, as well as the phenomenon of the digital divide at regional and local levels.

Based on the analysis of advanced domestic and international experience (specifically EU countries and Estonia), an integrated system for evaluating the

© Лазор О., Шелудченко С.

efficiency of digital strategy implementation has been developed, which combines direct economic effects (savings of budget funds, staff optimization) and qualitative socio-managerial results (user satisfaction level, government transparency, reduction of corruption risks). Following the results of the study, the author's roadmap and concrete strategic recommendations for leaders of public authorities are formulated to minimize technological and personnel risks, improve the regulatory and legal framework, and build a sustainable architecture for digital governance. The proposed measures allow ensuring the continuity of state processes and increasing the level of public trust in government institutions.

Keywords: public administration, strategic management, digital transformation, digitalization tools, implementation efficiency, service re-engineering.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобального суспільства характеризується тотальною диджиталізацією, що висуває нові вимоги до функціонування інститутів публічної влади. Традиційні ієрархічні структури, побудовані на засадах класичної бюрократії, демонструють обмежену ефективність в умовах високої динаміки соціально-економічних процесів. Повільність прийняття рішень, низька прозорість та відірваність від потреб громадян стають бар'єрами для розвитку держави. Цифрова трансформація в даному контексті виступає як фундаментальна організаційна перебудова системи публічного управління.

Водночас хаотичне впровадження інформаційних технологій в окремих відомствах без чіткого бачення призводить до дублювання функцій та створення закритих «цифрових островів». Потреба у забезпеченні сумісності та безпеки інновацій актуалізує роль стратегічного менеджменту. Виникає гостра проблема формування цілісної методології стратегічного управління цифровими змінами, яка б дозволила керівникам публічного сектору визначати пріоритети, раціонально розподіляти ресурси, вчасно нівелювати ризики й об'єктивно оцінювати результати реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання модернізації публічного сектору під впливом інформаційних технологій перебувають у центрі уваги наукової спільноти, оскільки зміна управлінських парадигм вимагає теоретичного осмислення. Дослідники погоджуються, що технології є лише інструментом, тоді як першочергове значення мають організаційна культура та стратегічне планування. Розгляд цієї проблематики у літературі відзначений розноманіттям підходів, де кожен автор фокусується на конкретному аспекті цифрових змін.

Концептуальні основи вивчення інноваційних процесів та інформаційного середовища зробили О.В. Климчук та О.Д. Лазор, які обґрунтували п'ятирівневу концептуальну модель стратегічних комунікацій органу влади [5, с. 1488-1489]. Автори доводять, що в умовах цифровізації публічного простору проактивна протидія деструктивним інформаційним впливам є повноцінним елементом публічного управління й ефективна лише за умови синергії інституційної координації, аналітики великих даних та суспільної довіри.

© Лазор О., Шелудченко С.

Вагомий внесок у дослідження загальних засад трансформації публічного управління в епоху цифровізації зробив О. Євтушенко [3, с. 1160]. У своїх працях дослідник обґрунтовує концептуальний перехід від традиційного адміністрування до цифрового врядування (Digital Governance), де на перше місце виходить сервісна орієнтація держави. Даний підхід дозволив розширити наукові уявлення про взаємодію влади та суспільства на сучасному етапі розвитку інформаційного середовища.

Важливий інституційний аспект реінжинірингу бізнес-процесів в органах виконавчої влади став предметом глибокого аналізу В. Саприкіна [13, с. 118]. Автор акцентує увагу на методології стратегічного планування, доводячи, що без переосмислення алгоритмів роботи автоматизація буде абсолютно неефективною. Це дослідження відкрило нові дискусійні напрями щодо гнучкості державних структур та їхньої здатності до швидкої адаптації.

Проблематику кадрового забезпечення цифрових реформ та розвитку необхідних компетенцій публічних службовців ґрунтовно вивчає Т. В. Поспєлова [12]. Дослідниця зосереджується на трансформації HR-менеджменту в державному секторі, аналізуючи причини внутрішнього опору змінам та пропонуючи механізми підвищення цифрової готовності персоналу. Її концептуальні положення послужили основою для переосмислення методів оцінки ефективності службовців.

Питаннями використання новітніх інструментів, зокрема великих даних та предиктивних моделей у публічному управлінні, активно займаються С. Квітка, В. Корсун та Ю. Магиляс [4, с. 52]. Науковці аналізують механізми впровадження технологій Big Data для довгострокового прогнозування та прийняття управлінських рішень на основі реальної аналітики. Наукові висновки дослідників дозволили по-новому поглянути на інформаційно-аналітичне забезпечення сучасного державотворення.

Мета статті. Основна мета полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності стратегічного менеджменту цифрової трансформації в публічному секторі, систематизації його інструментів, виявленні супутніх ризиків, а також розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління цифровими змінами в органах влади.

Виклад основного матеріалу. Розгляд стратегічного менеджменту цифрової трансформації в публічному секторі вимагає першочергового переосмислення класичних підходів до публічного управління. Традиційні моделі, орієнтовані на суворе дотримання формальних процедур, дедалі частіше поступаються місцем концепції нового публічного менеджменту (New Public Management), яка переносить ефективні бізнес-практики, орієнтацію на результат та клієнтоцентричність у діяльність державних інституцій. В умовах цифрової ери ця модель перетворилася в цифрове врядування (Digital Governance), де технології стають не просто підтримуючим елементом, а архітурною основою формування публічної політики та надання послуг [3, с. 1165]. Стратегічний менеджмент у цьому контексті визначається як динамічний процес формування довгострокових цілей цифровізації, розробки відповідних стратегій, а також безперервної адаптації організаційної структури органів

влади до мінливих технологічних умов [13, с. 119]. Такий підхід вимагає від керівників не лише глибоких знань у сфері класичного адміністрування, а й володіння навичками управління технологічними змінами, здатністю прогнозувати соціально-економічні наслідки впровадження цифрових платформ та перебудовувати комунікаційні канали всередині державних інституцій на засадах гнучкості й оперативності.

Ефективне стратегічне управління цифровими змінами неможливе без чітного розмежування понять «автоматизація» та «цифрова трансформація». Багато керівників помилково вважають, що переведення існуючих паперових форм у цифровий вигляд є успішною трансформацією, хоча насправді це лише оцифрування застарілої бюрократії. Справжня трансформація передбачає глибинний реінжиніринг управлінських процесів, ліквідацію зайвих ланок взаємодії та створення принципово нових цифрових систем [6, с. 43]. Для цього управління має застосовувати архітектурний підхід, який розглядає державний орган як єдину систему, що інтегрує бізнес-процеси, дані, прикладні технологічні рішення та технічну інфраструктуру в межах загальнодержавних стандартів сумісності [15]. Без реалізації цього підходу будь-які спроби модернізації приречені на фрагментарність, оскільки окремі відомства створюватимуть закриті локальні бази даних, що унеможливить побудову цілісного цифрового простору країни та призведе до хаотичного накопичення інформаційного сміття.

Серед основних інструментів стратегічного менеджменту цифрової трансформації особливе місце посідає впровадження єдиних інтегрованих державних платформ. Створення таких систем, як національних портал та застосунок «Дія», демонструє перехід до моделі «держава як платформа» (Government as a Platform), де держава створює базову цифрову інфраструктуру та відкриті інтерфейси, а громадяни та бізнеси отримують комплексні автоматизовані послуги без прямого контакта з чиновниками [3, с. 1170]. З управлінської точки зору, цей інструмент радикально знижує трансакційні витрати, ліквідує корупційні чинники на рівні низових виконавців та забезпечує концентрацію й уніфікацію управлінських даних, що виступає основою для прийняття якісних рішень [14, с. 65]. У результаті виникає принципово новий тип взаємодії, за якого державна сервісна система стає непомітною, дружньою та максимально інтегрованою у повсякденні життєві ситуації користувачів, повністю викорінюючи побутову бюрократію.

Іншим надважливим інструментом є використання технологій великих даних (Big Data) та предиктивної аналітики в процесі стратегічного планування. Традиційно державна політика формувалася на основі ретроспективної статистики, яка часто надходила із запізненням на місяці або роки. Сучасні цифрові інструменти дозволяють збирати, систематизувати та аналізувати величезні масиви інформації з державних реєстрів та інформаційних систем у режимі реального часу, що дає змогу керівникам органів влади прогнозувати розвиток ситуацій, моделювати наслідки управлінських рішень та впроваджувати превентивне управління [4, с. 55]. Це трансформує публічний менеджмент із реактивного, який лише усуває наслідки проблем, у проактивний

[13, с. 120]. Ця парадигма дозволяє державі діяти на випередження, мінімізуючи соціальну напругу, запобігаючи виникненню локальних криз та оптимізуючи розподіл обмежених бюджетних ресурсів за допомогою точних математичних моделей і алгоритмів.

Ще одним елементом технологічного арсеналу публічного управлінця стають технології штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації робочих процесів (Robotic Process Automation). Застосування інтелектуальних чат-ботів для первинної консультації громадян, автоматична верифікація даних у реєстрах під час призначення соціальних виплат чи ліцензування дозволяють вивільнити колосальний обсяг людських ресурсів [7]. Публічні службовці звільняються від виконання рутинних, механічних операцій і можуть зосередитися на творчих, аналітичних та стратегічних завданнях, що безпосередньо підвищує інтелектуальний потенціал державного апарату [6, с. 45]. Такий перерозподіл функцій сприяє зростанню мотивації працівників, нівелює синдром професійного вигорання і перетворює державні органи на інтелектуальні хаби, здатні продукувати якісні та життєздатні стратегії довгострокового розвитку суспільства.

Проте реалізація масштабних цифрових стратегій неминуче стикається із серйозними ризиками, які необхідно враховувати в системі менеджменту. Першу і найбільш гостру групу становлять безпекові ризики, зокрема загрози кібернетичних атак на об’єкти критичної інформаційної інфраструктури, витоку персональних даних громадян та руйнування державних реєстрів. В умовах геополітичної нестабільності управління кібербезпеки стає невіддільною частиною загальної цифрової стратегії, що вимагає постійних інвестицій у захист каналів зв’язку, аудит систем та створення резервних копій [1]. Нехтування цим аспектом може призвести до повної втрати довіри суспільства до інститутів влади [16, с. 79]. Більше того, масштабний збій у роботі хоча б одного базового державного реєстру здатний повністю паралізувати надання адміністративних послуг, заблокувати діяльність цілих секторів національної економіки на тривалий час та спровокувати паніку серед населення.

Друга група ризиків пов’язана з людським чинником та кадровим забезпеченням, що безпосередньо належить до сфери HR-менеджменту в публічному секторі. Органам публічної влади вкрай важко конкурувати за висококваліфікованих ІТ-фахівців, архітекторів даних та менеджерів проєктів із приватним сектором через значний розрив у рівнях заробітної плати [12]. Крім того, існує серйозний внутрішній опір змінам з боку чиновників середньої ланки, які побоюються автоматизації, втрати своїх робочих місць або викриття власної неефективності через прозорість процесів [2, с. 145]. Психологічний бар’єр, низький рівень цифрової культури та небажання виходити із зони комфорту часто стають набагато серйознішою перешкодою для реформ, ніж технічні чи фінансові труднощі, що вимагає від керівництва розробки спеціальних м’яких програм адаптації.

Третя група – це фінансово-економічні та інституційні ризики, що виявляються у фінансовій нестабільності проєктів та загрозі так званого «цифрового розриву» (Digital Divide). Якщо центральні органи влади мають

достатньо ресурсів для швидкої диджиталізації, то малі територіальні громади часто позбавлені базового високошвидкісного доступу до інтернету та не мають коштів на закупівлю сучасного програмного забезпечення й утримання кваліфікованого персоналу [9]. Це створює нерівність у доступі громадян до якісних публічних послуг залежно від регіону проживання [11, с. 120]. За відсутності виваженої державної політики підтримки периферійних регіонів цифровізація може поглибити соціальну та економічну дезінтеграцію, ізолюючи окремі верстви населення від повноцінного суспільного життя та обмежуючи їх конституційні права.

Також не слід забувати про ризик виникнення нової, так званої «цифрової бюрократії». Якщо автоматизувати хаотичні, погано продумані та заплутані адміністративні процедури без їх попередньої оптимізації, то на виході ми отримаємо ті самі заплутані процеси, але в електронному форматі, що лише ускладнить моніторинг та контроль [10]. Менеджери мають чітко усвідомлювати, що першочерговою є оптимізація алгоритму взаємодії, а вже потім – його технічне втілення [15]. Просте перенесення неефективних процедур у цифровий простір лише створює ілюзію прогресу, маскує реальні проблеми управління, ускладнює інтерфейси для користувачів та поглинає значні обсяги державних коштів без видимого корисного ефекту для кінцевого споживача.

Для забезпечення високої ефективності цифрової трансформації стратегічний менеджмент повинен спиратися на чітку систему метрик та індикаторів оцінки результатів. Традиційні підходи, що оцінюють лише кількість освоєних коштів чи створених реєстрів, є абсолютно нерелевантними. Сучасна система оцінки має включати як кількісні (економічні), так і якісні (соціально-управлінські) показники [17, с. 405]. До економічних показників належать обсяги зекономлених бюджетних коштів внаслідок скорочення паперового документообігу, оптимізації штатної чисельності персоналу та прискорення виконання адміністративних процедур [6, с. 48]. Ці показники дозволяють розрахувати реальний термін окупності інвестицій у цифрову інфраструктуру, довести економічну доцільність подальшого фінансування інноваційних урядових програм та оптимізувати видатки державного бюджету.

Якісна сторона оцінки ефективності базується на вимірюванні рівня задоволеності громадян (User Satisfaction Index) якістю та швидкістю отримання послуг, доступністю інтерфейсів для людей з інвалідністю (інклюзивність) та загальним рівнем довіри до державних інституцій. Важливим індикатором є також антикорупційний ефект: ліквідація суб’єктивного фактора чиновника при прийнятті рішень дозволяє мінімізувати корупційні ризики та вивести взаємодію в абсолютно прозору площину [14, с. 66]. Тільки комплексне поєднання цих метрик дозволяє публічним управлінцям об’єктивно оцінювати правильність обраного курсу та оперативно коригувати стратегічні плани [17, с. 412]. Без постійного моніторингу соціальних ефектів існує небезпека відриву цифрових стратегій від реальних щоденних потреб та очікувань громадянського суспільства, що може призвести до кризи легітимності реформ.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що стратегічний менеджмент цифрової трансформації в публічному секторі є не просто технічним інструментом, а фундаментальною умовою забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності сучасної держави. Успішна диджиталізація вимагає повної відмови від застарілих бюрократичних підходів на користь гнучких, платформених та клієнтоорієнтованих моделей управління, де основну роль відіграють довгострокове стратегічний планування, архітектурний підхід та реінжиніринг процесів. Інструменти штучного інтелекту, хмарних обчислень та предиктивної аналітики великих даних здатні докорінно змінити характер публічного управління та адміністрування, зробивши його проактивним та високоефективним. Проте, під час реалізації цифрових стратегій постають серйозні безпекові, кадрові та інституційні ризики, які вимагають від керівників органів влади застосування сучасних методів ризик-менеджменту.

Для подолання виявлених бар'єрів та підвищення ефективності цифрової трансформації нами пропонуються такі практичні рекомендації:

- Впровадження обов'язкового попереднього реінжинірингу бізнес-процесів. Необхідно законодавчо заборонити автоматизацію будь-яких публічних послуг чи внутрішньовідомчих процедур без їхнього попереднього аудиту, спрощення та ліквідації зайвих етапів взаємодії з метою недопущення масштабування цифрової бюрократії.
- Модернізація кадрового менеджменту та системи мотивації в публічному секторі. Доцільно розробити та впровадити спеціальні грейдові системи оплати праці для IT-фахівців та керівників цифрових проєктів (CDTO) в органах публічної влади, щоб скоротити розрив із приватним сектором. Потрібно створити безперервні програми підвищення цифрової грамотності для чинних службовців із впровадженням обов'язкових ключових показників ефективності (KPI) щодо володіння сучасними інструментами аналізу даних.
- Подолання регіонального цифрового розриву між громадами. Необхідно запровадити цільові субсидії з державного бюджету для малих територіальних громад на розвиток цифрової інфраструктури, закупівлю уніфікованого програмного забезпечення та створення спільних міжмуніципальних центрів цифрової підтримки.
- Створення інтегрованої системи кіберзахисту на засадах архітектури «нульової довіри» (Zero Trust). Важливо посилити нормативні вимоги до безпеки державних реєстрів, забезпечивши регулярний незалежний кібераудит усіх інформаційних систем публічного сектору та обов'язкове хмарне резервування критичних даних.
- Трансформація системи моніторингу ефективності цифрових інновацій. Слід повністю перейти від оцінки витрачених ресурсів до вимірювання реального суспільного ефекту цифрових проєктів, використовуючи як базові індикатори рівень задоволеності користувачів (NPS) та реальний обсяг зниження антикорупційних ризиків.

Висновки. Варто наголосити, що запропоновані рекомендації та сформована дорожня карта мають стати основою для системного

переосмислення державної політики у сфері цифровізації. Перехід від фрагментарних інновацій до цілісної цифрової екосистеми можливий лише за умови синергії між нормативно-правовим забезпеченням, технологічним розвитком та готовністю кадрового потенціалу до організаційних змін. Систематичний моніторинг виявлених ризиків у поєднанні з гнучким фінансовим менеджментом дозволить мінімізувати деструктивні наслідки «цифрового розриву» та забезпечити сталий розвиток як органів публічного управління, так і найменших територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С., Ліганенко І., Микитенко В. Трансформація публічного управління в цифрових умовах: світовий досвід, перспективи України. *Social Development and Security,* 2020. Т. 10, № 2. С. 76-89. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9 (дата звернення: 1.06.2026).

2. Гриненко І. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. *Coordinates of Public Administration,* 2026. № 2. С. 138-159. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06 (дата звернення: 3.06.2026)

3. Євтушенко О. Цифровізація: інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development,* 2024. № 26. С. 1158-1176. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03 (дата звернення: 3.06.2026).

4. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління,* 2024. № 12 (3). С. 50-58. DOI: https://doi.org/10.15421/152437 (дата звернення: 3.06.2026).

5. Климчук О.В., Лазор О.Д. Стратегічні комунікації як інструмент забезпечення інформаційної стійкості держави в умовах цифровізації публічного простору. *Національні інтереси України (Розділ «Публічне управління та адміністрування»),* 2026. № 2 (19). С. 1480-1493. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1480-1493 (дата звернення: 2.06.2026).

6. Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Theoretical and Applied Issues of State Building,* 2021. № 26. С. 41-50.

7. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений,* 2025. № 4 (135). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14 (дата звернення: 2.06.2026).

8. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Технології штучного інтелекту у забезпеченні навчального процесу. Інтерактивні помічники викладача: дошка Miro, Diffit, Canva, Eduaide.Al: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації (3 листопада – 14 грудня 2025 року). Львів–Торунь*: Liha-Pres,* 2025. С. 48-52.

9. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Actual problems of public administration,* 2021. № 2 (83).

10. Медяник В. А. Цифровізація публічного управління в соціальній сфері: адміністративно-правовий вектор трансформації в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство,* 2025. № 4 (1). DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.37 (дата звернення: 1.06.2026).

11. Орлова Н. С. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації в публічному управлінні України. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement,* 2025. № 11. С. 118-125. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125 (дата звернення: 1.06.2026).

12. Поспєлова Т.В. Цифрова трансформація людського розвитку в Україні. *Економіка та соціальні відносини,* 2024. № 2 (14). DOI: http://doi.org/10.32750/2024-0246 (дата звернення: 3.06.2026).

© Лазор О., Шелудченко С.

13. Саприкін В. Оцифровування, 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 (дата звернення: 3.06.2026).

14. Сидоренко Н., Пакулова Т., Наумик А. Теоретико-прикладний підхід до реформування системи адміністративних послуг як ключовий фактор переходу України до концепції сервісної держави. *Grail of Science*, 2023. № 31. С. 64-67. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.09 (дата звернення: 3.06.2026).

15. Сиротін В. Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2023. № 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06 (дата звернення: 2.06.2026).

16. Сорокіна Н. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*, 2025. Т. 13, № 1. С. 77-81. DOI: https://doi.org/10.15421/152509 (дата звернення: 1.06.2026).

17. Тимченко М. Основні показники цифровізації публічного управління: міжнародна практика. *Public Administration and Regional Development*, 2024. № 24. С. 400-421. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2024.24.04 (дата звернення: 3.06.2026).

References:

1. Bondarenko, S., Liganenko, I., & Mykytenko, V. (2020). Transformatsiia publichnoho upravlinnia v tsyfrovykh umovakh: svitovyi dosvid, perspektyvy Ukrainy [Transformation of public administration in digital conditions: world experience, prospects of Ukraine]. *Social Development and Security*. 10(2). Ss. 76-89. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9 [in Ukrainian].

2. Hrynenko, I. (2026). Shliakhy adaptatsii zarubizhnoho dosvidu tsyfrovoi transformatsii mistsevoho samovriadiuvannia v Ukraini [Ways of adaptation of foreign experience of digital transformation of local self-government in Ukraine]. *Coordinates of Public Administration*. (2). Ss. 138-159. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06 [in Ukrainian].

3. Yevtushenko, O. (2024). Tsyfrovizatsiia: instrument modernizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitalization: a tool for modernization of public administration in Ukraine]. *Public Administration and Regional Development*. (26), Ss. 1158-1176. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03 [in Ukrainian].

4. Kvitka, S., Korsun, V., & Mahylias, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektyvni napriamky doslidzhen [Digital transformation of public administration: promising directions of research]. *Aspekty Publichnoho Upravlinnia*. 12(3), Ss. 50-58. DOI: https://doi.org/10.15421/152437 [in Ukrainian].

5. Klymchuk, O. V., & Lazor, O. D. (2026). Stratehichni komunikatsii yak instrument zabezpechennia informatsiinoi stiikosti derzhavy v umovakh tsyfrovizatsii publichnoho prostoru [Strategic communications as a tool for ensuring information resilience of the state in the conditions of digitalization of the public space]. *Natsionalni Interesy Ukrainy*. 2(19), Ss. 1480-1493. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1480-1493 [in Ukrainian].

6. Kosteniuk, N., Makarova, I., Piharev, Yu., & Smetanina, L. (2021). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia: vitchyznianyi dosvid [Digitalization of public administration: domestic experience]. *Theoretical and Applied Issues of State Building.* (26). Ss. 41-50 [in Ukrainian].

7. Kuchmenko, V., & Vatuliev, M. (2025). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu [Digital transformation of public administration under martial law]. *Molodyi Vchenyi*. 4(135). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14 [in Ukrainian].

8. Lazor, O.D., & Lazor, O.Ia. (2025). Tekhnolohii shtuchnoho intelektu u zabezpechenni navchalnoho protsesu. Interaktyvni pomichnyky vykladacha: doshka Miro, Diffit, Canva, Eduaide.AI [Artificial intelligence technologies in supporting the educational process. Interactive teacher assistants: Miro board, Diffit, Canva, Eduaide.AI]. In Materialy vseukrainskoho

naukovo-pedahohichnoho pidvyshchennia kvalifikatsii (3 lystopada – 14 hrudnia 2025 roku) (pp. 48–52). Lviv – Torun: *Liha-Pres* [in Ukrainian].

9. Makarova, I., Piharev, Yu., & Smetanina, L. (2021). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia na rehionalnomu ta miskomu rivniakh [Digitalization of public administration at the regional and city levels]. *Actual Problems of Public Administration*. 2(83) [in Ukrainian].

10. Medianyk, V. A. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v sotsialnii sferi: administrativno-pravovyi vektor transformatsii v Ukraini [Digitalization of public administration in the social sphere: administrative and legal vector of transformation in Ukraine]. *Analitychno-Porivnialne Pravoznavstvo*. 4(1). DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.37 [in Ukrainian].

11. Orlova, N.S. (2025). Yevrointehratsiini oriientyry tsyfrovoi transformatsii v publichnomu upravlinni Ukrainy [European integration guidelines for digital transformation in public administration of Ukraine]. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*. (11). Ss. 118-125. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125 [in Ukrainian].

12. Pospielova, T.V. (2024). Tsyfrova transformatsiia liudskoho rozvytku v Ukraini [Digital transformation of human development in Ukraine]. *Ekonomika ta Sotsialni Vidnosyny*. 2(14). DOI: http://doi.org/10.32750/2024-0246 [in Ukrainian].

13. Saprykin, V. (2024). Otsyfrovuvannia, tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne Upravlinnia.* 19(1), Ss. 116-121. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22 [in Ukrainian].

14. Sydenko, N., Pakulova, T., & Naumyk, A. (2023). Teoretyko-prykladnyi pidkhid do reformuvannia systemy administrativnykh posluh yak kliuchovyi faktor perehodu Ukrainy do kontseptsii servisnoi derzhavy [Theoretical and applied approach to reforming the system of administrative services as a key factor in the transition of Ukraine to the concept of a service state]. *Grail of Science.* (31), Ss. 64-67. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.09 [in Ukrainian].

15. Syrotin, V.D. (2023). Osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Peculiarities of digitalization in the field of public administration]. *Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriia: Pravo, Publichne Upravlinnia ta Administruvannia*. (9). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06 [in Ukrainian].

16. Sorokina, N. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi ASPECT [Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect]. *Aspekty Publichnoho Upravlinnia.* 13(1). Ss. 77-81. DOI: https://doi.org/10.15421/152509 [in Ukrainian].

17. Tymchenko, M. (2024). Osnovni pokaznyky tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia: mizhnarodna praktyka [Main indicators of digitalization of public administration: international practice]. *Public Administration and Regional Development*. (24), Ss. 400-421. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2024.24.04 [in Ukrainian].

УДК 331.106.42
https://doi.org/ 10.31652/2786-6068-2026-7-98-112

Марина Назаренко
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: maryna.nazarenko@vspu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0003-2116-754X

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ КРІЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРІЇ X І Y Д. МАКГРЕГОРА

Анотація. У статті досліджено трансформацію управлінських підходів в органах публічного управління крізь призму теорій X і Y Д. Макгрегора. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації, криз, невизначеності та швидких суспільних змін традиційна модель, заснована переважно на контролі, потребує доповнення людиноцентричними та адаптивними підходами. Розкрито взаємозв'язок теорії Y з довірою, професійною автономією, внутрішньою мотивацією, моральними методами управління, участю працівників у прийнятті рішень та розвитком організаційної культури. На прикладі Prozorro та механізмів громадської участі показано, що результативність публічного управління може забезпечуватися через взаємодію держави, працівників, громадян, бізнесу та інших стейкхолдерів. Запропоновано концептуальну модель Y+ як подальший розвиток управлінської логіки теорії Y. На відміну від моделі X, орієнтованої на контроль і виконання, та моделі Y, що ґрунтується на довірі, автономії й відповідальності, Y+ акцентує співтворення управлінських рішень і публічної цінності. Визначено послідовність управлінської трансформації «контроль → довіра → співтворення», у межах якої працівник переходить від виконавця до професіонала та співтворця, керівник - від контролера до лідера і фасилітатора, а громадянин - від отримувача послуги до активного учасника створення публічної цінності.

Обґрунтовано, що Y+ не передбачає відмови від контролю, а трансформує його у контроль за результатом, поєднаний з професійною автономією, взаємною відповідальністю та орієнтацією на суспільний результат. У такому середовищі інформація, компетентності, ініціативність і досвід різних учасників розглядаються як спільний ресурс для вирішення суспільних проблем і підвищення якості управлінських рішень. Це створює передумови для підвищення адаптивності організацій, посилення довіри до публічної влади та забезпечення її стійкості в умовах невизначеності. Запропонований підхід може бути використаний як концептуальна основа розвитку адаптивного, резильєнтного та людиноцентричного публічного управління.

Ключові слова: теорія X, теорія Y, Y+, публічне управління, менеджмент, управлінська трансформація, мотивація, адаптивне управління.

© Назаренко М.

Maryna Nazarenko

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS THROUGH THE PRISM OF D. MCGREGOR'S THEORY X AND THEORY Y

Abstract. The article explores the transformation of management approaches within public administration bodies through the lens of Douglas McGregor's Theory X and Theory Y. It is substantiated that under the conditions of digitalization, crises, uncertainty, and rapid societal changes, the traditional model primarily grounded in control requires supplementation with human-centric and adaptive approaches. The study reveals the interconnection of Theory Y with trust, professional autonomy, intrinsic motivation, moral management methods, employee participation in decision-making, and the development of organizational culture. Using the examples of Prozorro and public participation mechanisms, it demonstrates that public governance performance can be ensured through the interaction of the state, employees, citizens, business, and other stakeholders. A conceptual Y+ model is proposed as a further evolution of Theory Y management logic. Unlike Model X, which focuses on control and compliance, and Model Y, which is rooted in trust, autonomy, and responsibility, Y+ emphasizes the co-creation of managerial decisions and public value. The sequence of managerial transformation («control → trust → co-creation») is defined, within which an employee transitions from an executor to a professional and co-creator, a manager shifts from a controller to a leader and facilitator, and a citizen moves from a service recipient to an active participant in creating public value.

It is substantiated that Y+ does not imply the abandonment of control, but rather transforms it into output-based control (control by results) combined with professional autonomy, mutual accountability, and focus on societal outcomes. In such an environment, information, competencies, initiative, and the experience of various participants are regarded as a shared resource for solving societal issues and enhancing the quality of managerial decisions. This creates prerequisites for increasing organizational adaptability, bolstering trust in public authority, and ensuring its resilience amid uncertainty. The proposed approach can serve as a conceptual framework for developing adaptive, resilient, and human-centric public administration.

Keywords: Theory X, Theory Y, Y+, public administration, management, managerial transformation, motivation, adaptive governance.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними соціальними, економічними, технологічними та безпековими трансформаціями, які суттєво змінюють вимоги до функціонування організацій незалежно від сфери їх діяльності. Якщо раніше досягнення ефективності значною мірою забезпечувалося застосуванням класичних адміністративних підходів, що ґрунтувалися на жорсткій ієрархії, регламентації діяльності та переважанні контролю, то сьогодні таких інструментів уже недостатньо для забезпечення стійкого розвитку організацій,

© Назаренко М.

їх адаптивності та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливої актуальності ця проблема набуває для організацій публічного сектору, насамперед органів публічного управління, які функціонують в умовах постійного реформування, цифрової трансформації, європейської інтеграції, децентралізації, а також воєнних і повоєнних викликів. За таких умов ефективність діяльності органів публічного управління дедалі більше визначається не лише якістю нормативно-правового забезпечення чи організаційною структурою, а й здатністю керівників формувати сучасну систему управління людськими ресурсами, засновану на довірі, партнерстві, відповідальності, мотивації персоналу та розвитку його потенціалу.

У зв'язку з цим відбувається переосмислення традиційних управлінських концепцій і посилюється інтерес до теорій, що пояснюють поведінку людини в організації та визначають роль людського чинника в досягненні організаційних цілей. Значний внесок у розвиток таких підходів зробив Дуглас Макгрегор, який запропонував принципово нове бачення взаємовідносин між керівником і працівником через теорії X і Y. Попри те, що концепція Д. Макгрегора була сформульована понад шістдесят років тому, її наукова цінність не втратила актуальності. Навпаки, сучасні тенденції розвитку менеджменту підтверджують її випереджальний характер. Ідеї, покладені в основу теорії Y, сьогодні знаходять своє відображення у концепціях людиноцентричного управління, адаптивного менеджменту, лідерства, розвитку організаційної культури, управління талантами та формування організаційної резильєнтності. Водночас у практиці діяльності багатьох організацій публічного сектору досі зберігаються елементи управління, характерні для теорії X, що проявляються у надмірній централізації, домінуванні адміністративного контролю, низькому рівні делегування повноважень та обмеженому залученні працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Саме тому дослідження трансформації управлінських підходів в організаціях публічного сектору крізь призму теорії X і Y Д. Макгрегора є своєчасним і науково обґрунтованим. Аналіз положень цієї концепції в сучасних умовах дає змогу оцінити ступінь відповідності традиційних моделей управління сучасним вимогам функціонування органів публічного управління, визначити напрями переходу до більш гнучких, людиноцентричних моделей менеджменту та окреслити можливості підвищення ефективності діяльності організацій публічного сектору шляхом трансформації управлінських підходів.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика поведінкового підходу в управлінні, мотивації працівників та розвитку людиноорієнтованих моделей менеджменту залишається предметом наукового інтересу. Водночас сучасні дослідження демонструють поступовий перехід від розгляду працівника переважно як об’єкта управлінського впливу до вивчення його мотивації, потреб, автономії та потенціалу самореалізації.

Д. Бажанська у дослідженні концепції особистості в теорії біхевіористичного менеджменту розкриває зміст теорій X і Y Д. Макгрегора, відповідно до яких різне бачення природи працівника зумовлює різні підходи

до управління. У роботі також показано значення психологічно комфортних умов праці, мотивації та можливості реалізації особистісного потенціалу [6]. Безпосередньо теорії X і Y присвячено систематичний огляд A. Galani та M. Galanakis. Автори аналізують сучасні дослідження, пов'язані з мотивацією, поведінкою працівників і результативністю праці в контексті теорії Макгрегора [3]. В. Шаповалова та Д. Поліщук розглядають теорію лідерства Д. Макгрегора крізь призму ефективного управління діяльністю організації, приділяючи увагу авторитарному та демократичному стилям керівництва. Це дослідження важливе для розуміння зв'язку між уявленнями керівника про працівника та характером управлінської поведінки. Сучасний розвиток мотиваційної проблематики доповнюється дослідженням E. L. Deci, A. H. Olafsen та R. M. Ryan, присвяченим теорії самодетермінації в організаціях [2]. У ширшому контексті еволюції управлінської думки А. Ткаченко та І. Чернова аналізують трансформацію управлінських парадигм від класичних теорій до сучасних підходів [10]. Для публічного управління особливого значення набуває дослідження T. Bovaird, у якому обґрунтовується перехід від суто вертикального надання публічних послуг до їх співвиробництва користувачами та громадами. Автор розробляє концептуальну основу розуміння співвиробництва та наводить практичні приклади його реалізації. Це дозволяє розширити поведінкову проблематику менеджменту за межі внутрішніх відносин «керівник–працівник» і розглядати залучення та активну участь громадян як складову сучасного публічного управління [1].

Отже, проведений аналіз свідчить, що в сучасній науковій літературі достатньо ґрунтовно досліджено теоретичні засади поведінкового менеджменту, мотивації, теорії X і Y Д. Макгрегора, автономної мотивації, стилів лідерства, а також сучасних форм участі працівників і громадян в управлінських процесах. Водночас недостатньо розробленим залишається питання системного поєднання положень теорії X і теорії Y з сучасними механізмами управління персоналом та визначення конкретних управлінських інструментів, за допомогою яких положення теорії Y можуть бути адаптовані до сучасних організаційних умов. Тому актуальним напрямом подальших досліджень є формування цілісної моделі застосування положень теорії X і Y у сучасному менеджменті з урахуванням цифровізації, зміни характеру праці, розвитку командних форм роботи та посилення ролі автономії працівників.

Мета статті полягає у дослідженні трансформації управлінських підходів в організаціях публічного сектору крізь призму теорії X і Y Д. Макгрегора, визначенні можливостей її застосування в сучасній практиці публічного управління та обґрунтуванні напрямів переходу від традиційних адміністративних моделей управління до людиноцентричних підходів, орієнтованих на розвиток людського потенціалу, мотивацію персоналу та підвищення ефективності діяльності організацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасній теорії менеджменту людські ресурси розглядаються як ключовий стратегічний актив організації, що визначає її здатність до розвитку, адаптації та досягнення поставлених цілей. Саме тому одним із пріоритетних завдань управління є створення умов, які

сприятимуть підвищенню мотивації персоналу, професійному розвитку працівників і максимально ефективному використанню їхнього потенціалу [3, с. 789]. Особливе місце серед поведінкових концепцій менеджменту посідає теорія X і Y Дугласа Макгрегора, яка стала одним із найвпливовіших підходів до розуміння природи трудової мотивації. На відміну від класичних моделей управління, що акцентували увагу переважно на адміністративному контролі та дисципліні, Макгрегор запропонував дві принципово різні системи управлінських припущень щодо ставлення людини до праці. Теорія X ґрунтується на переконанні, що працівники уникають відповідальності, потребують постійного контролю та стимулювання за допомогою зовнішніх винагород і санкцій. Натомість теорія Y виходить із того, що люди здатні до самоконтролю, прагнуть професійного розвитку, відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків і можуть ефективно працювати за умови довіри, автономії та внутрішньої мотивації. Вибір керівником тієї чи іншої управлінської моделі безпосередньо впливає на організаційну культуру, рівень мотивації персоналу, продуктивність праці та загальну ефективність діяльності організації.

Класична теорія управління сформувала уявлення про організацію як про раціонально побудовану систему, функціонування якої ґрунтується на чіткому розподілі праці, формалізації управлінських процесів та суворій ієрархії повноважень. У межах такого підходу організація розглядається як цілісний механізм, ефективність якого забезпечується спеціалізацією працівників, стандартизацією процедур і безумовним дотриманням встановлених правил (Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер).

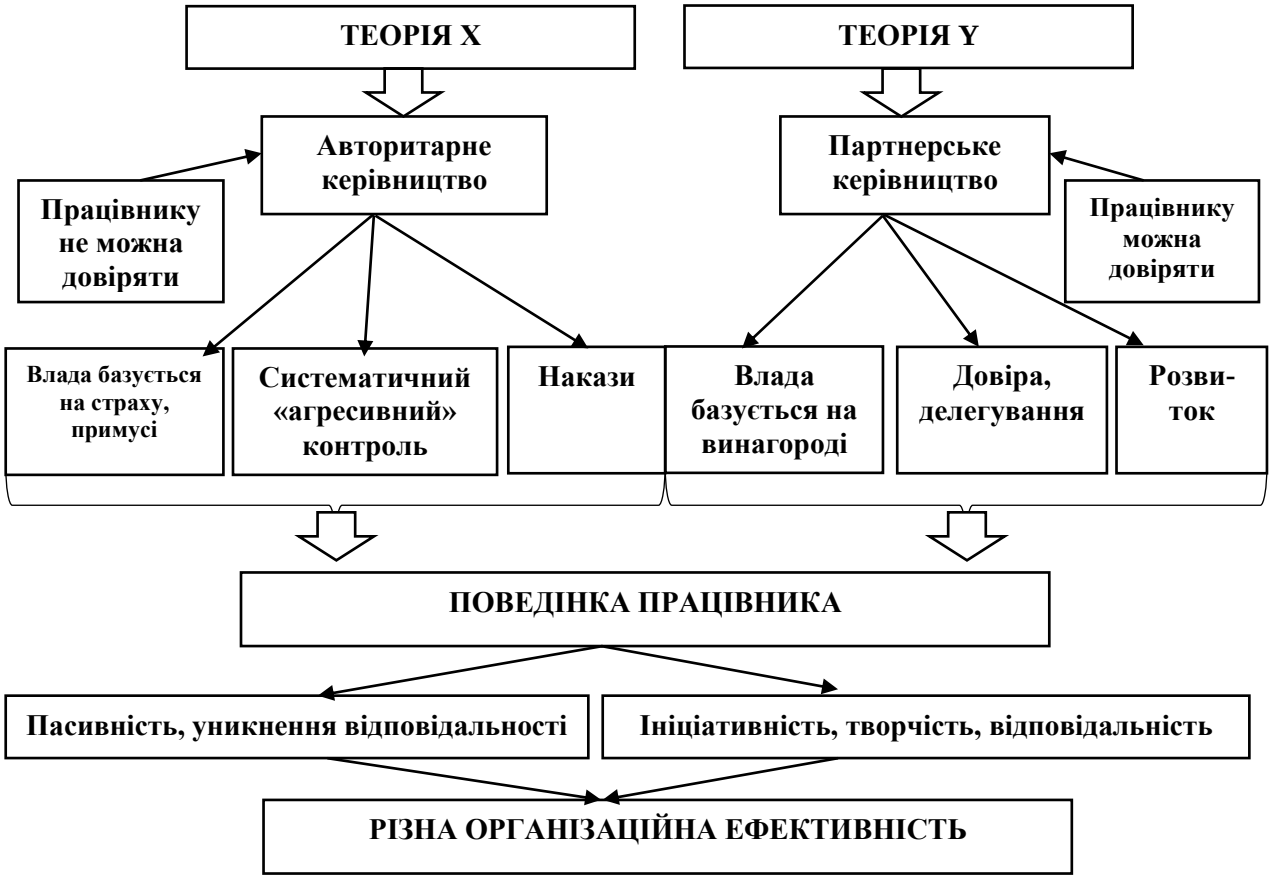
Основними характеристиками класичного підходу є функціональний поділ праці, централізоване прийняття управлінських рішень, регламентованість посадових обов'язків, чітка вертикаль підпорядкування, а також орієнтація на дисципліну, контроль, економію ресурсів, досягнення максимальної результативності діяльності тощо. Саме ці принципи тривалий час становили методологічну основу управління як у приватному, так і в державному секторі [6, с. 598].

У сучасних організаціях публічного сектору значна частина елементів класичної теорії й досі зберігає своє практичне значення. Це проявляється у функціонуванні багаторівневої системи управління, жорсткому нормативно-правовому регулюванні діяльності, високому рівні формалізації адміністративних процедур, регламентованому документообігу, розмежуванні компетенцій між структурними підрозділами та посадовими особами, а також у централізованому характері прийняття управлінських рішень. Такі механізми забезпечують законність, підзвітність, стабільність функціонування органів публічної влади та єдність управлінської практики.

Водночас сучасні умови функціонування публічного сектору суттєво відрізняються від тих, за яких формувалися класичні управлінські концепції. Цифровізація, європейська інтеграція, децентралізація, необхідність оперативного реагування на кризові ситуації, а також зростання ролі людського капіталу, інновацій та міжвідомчої взаємодії висувають нові вимоги до системи

управління. За таких умов надмірна централізація, жорстка бюрократична регламентація та орієнтація виключно на адміністративний контроль можуть стримувати розвиток організацій, знижувати їхню адаптивність і обмежувати здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Саме тому організації публічного сектору поступово відходять від домінування класичної управлінської моделі, поєднуючи її сильні сторони - нормативність, чіткість організації та відповідальність - із сучасними підходами, що акцентують увагу на мотивації персоналу, розвитку лідерства, командній взаємодії, організаційній гнучкості та залученні працівників до процесів прийняття рішень. Така трансформація є необхідною передумовою підвищення ефективності публічного управління в умовах постійних суспільних змін. Цей перехід від жорсткої адміністративної моделі до людиноцентричного управління є одним із ключових напрямів розвитку сучасної теорії організації та адміністративного менеджменту. Поступово змінювалося саме розуміння ролі людини в організації: від пасивного виконавця до соціально активного учасника, поведінка якого значною мірою залежить від організаційного середовища [8, с. 229-230].



Джерело: сформовано автором на основі [3].

Рис. 1. Аналіз управлінських підходів за теорією X і Y Д. МакГрегора в органах публічної влади

Представлена на рис. 1 схема дає змогу розглядати теорії X і Y Д. Макгрегора не лише як різні уявлення керівника про природу працівника, а як взаємопов'язані моделі управлінської поведінки, що безпосередньо впливають на організацію роботи персоналу в органах публічної влади. Логіка запропонованої схеми полягає в тому, що вихідне припущення керівника щодо працівника формує відповідний стиль керівництва, визначає переважні управлінські інструменти, а через них впливає на поведінкові реакції працівників та, зрештою, на організаційну ефективність.

Якщо говорити в контексті нашого дослідження про владу, яка ґрунтується на примусі або страху, то ми маємо на увазі, що це такий вид влади, при якому працівник виконує вказівки керівника через призму страху та/або можливих негативних наслідків. Працівник виконує вимоги керівника, побоюючись звільнення, покарання, втрати посади, авторитету чи інших важливих для нього благ тощо. На робочому місці найпоширенішим прикладом є страх втратити роботу. Такий вплив може бути ефективним у короткостроковій перспективі, але має суттєві недоліки: знижує довіру до керівництва, викликає незадоволення, провокує прихований опір та не сприяє розвитку працівників. Крім того, постійне використання погроз і покарань може бути витратним для організації та ускладнювати утримання компетентних працівників [6].

А, ось влада, яка заснована на винагороді навпаки ґрунтується на можливості керівника винагороджувати працівників за бажану поведінку або виконану роботу. Винагорода може бути матеріальною (доплати, премії), так і нематеріальною - подяка, визнання, професійне навчання, кар'єрне зростання тощо. Ефективність такого впливу залежить від того, наскільки винагорода є цінною саме для конкретного працівника. Водночас можливості її використання обмежуються бюджетом, законодавством, внутрішніми правилами організації та індивідуальними потребами працівників [6].

У межах теорії X працівник розглядається передусім як особа, поведінку якої необхідно спрямовувати, контролювати та коригувати. Відповідно, керівник схильний до авторитарної моделі управління, за якої значна частина управлінських повноважень концентрується на вищому рівні ієрархії, а основними інструментами впливу виступають наказ, контроль, регламентація, дисциплінарні механізми та постійний моніторинг виконання завдань. Саме тому на схемі логічним наслідком теорії X визначено посилення контролю та орієнтацію на управлінську вертикаль [11, с. 62].

Водночас для наукового аналізу важливо не ототожнювати теорію X виключно з неефективним або негативним управлінням. У діяльності органів публічної влади існують ситуації, коли централізація прийняття рішень, чіткий розподіл команд і посилений контроль є функціонально необхідними. Наприклад, під час ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, евакуації населення, реагування на безпекові загрози або виконання термінового державного завдання керівник не завжди може застосовувати тривалі процедури колегіального обговорення. У таких умовах чітке визначення того, хто, що і в які строки повинен зробити, може забезпечити швидкість та

узгодженість управлінської реакції. Особливо це актуально для органів, діяльність яких пов'язана з кризовим реагуванням.

Отже, у публічному управлінні прояви теорії X доцільно розглядати не лише як авторитарність, а як контрольно-розпорядчий механізм, який може бути виправданим за умов високого ризику, дефіциту часу або необхідності забезпечення єдності управлінського рішення. Проблема виникає тоді, коли ситуативно необхідний контроль перетворюється на постійний стиль управління персоналом.

Одним із можливих наслідків надмірної орієнтації на теорію X стає формування пасивної поведінки працівника. Якщо службовець постійно отримує детальні інструкції, не має можливості впливати на рішення, а результат його роботи оцінюється переважно через дотримання формальних процедур, поступово може формуватися установка «виконувати лише те, що доручено». У такій ситуації працівник може уникати відповідальності за нестандартні рішення, не пропонувати нові підходи та очікувати подальших вказівок керівника. Для публічного сектору це особливо проблематично, оскільки сучасне публычне управління потребує не лише дотримання законодавства, а й здатності реагувати на нові суспільні потреби.

На противагу цьому, теорія Y виходить із припущення про здатність працівника до самоконтролю, саморозвитку, відповідальності та участі у досягненні організаційних цілей. У такій моделі керівник виступає не стільки контролером, скільки координатором, наставником і партнером працівника. Відповідно, акцент переноситься з постійного контролю на довіру, делегування повноважень, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень та створення умов для реалізації ініціативи.

Для органів публічної влади прояви теорії Y можна спостерігати у практиках делегування, командної роботи, міжвідомчої взаємодії, цифрової трансформації та залучення працівників до розроблення управлінських рішень. Наприклад, реалізація цифрових реформ потребує не механічного виконання посадових інструкцій, а здатності державних службовців пропонувати нові рішення, працювати з цифровими інструментами, взаємодіяти з ІТ-фахівцями, бізнесом та громадянським суспільством. Показовим прикладом є розвиток екосистеми «Дія», яка передбачає цифровізацію доступу громадян до адміністративних та інших публічних послуг. Офіційне призначення порталу передбачає, зокрема, взаємодію громадян з органами виконавчої влади, державними органами та органами місцевого самоврядування, а також моніторинг і оцінювання якості послуг.

Іншим прикладом управлінської логіки, близької до теорії Y, є децентралізація, яка передбачає передачу повноважень і ресурсів від державного рівня до органів місцевого самоврядування. Її концептуальна основа полягає в наближенні прийняття рішень до громадян та одночасному посиленні відповідальності місцевого рівня за результати. Таким чином, працівник і керівник місцевого самоврядування отримують більший простір для самостійного вирішення питань громади.

Важливим проявом такого підходу є також діяльність старост у територіальних громадах. Офіційно визначено, що староста не лише виконує адміністративні функції, а й відстежує проблеми громади, пропонує шляхи їх вирішення та сприяє активізації жителів у прийнятті рішень. Це демонструє перехід від моделі, у якій працівник лише реалізує розпорядження, до моделі, де він виступає активним посередником між владою та громадою.

Ще одним показовим прикладом є система Prozorro, функціонування якої ґрунтується не на виключно вертикальному управлінні, а на взаємодії державних установ, бізнесу, електронних майданчиків, громадських організацій та інших стейкхолдерів. Офіційно Prozorro визначає одним із принципів своєї діяльності партнерську взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства. У цьому випадку ефективність досягається не тільки через адміністративний контроль, а й через прозорість, конкуренцію, професійну автономію учасників та їхню взаємодію [5].

Особливого значення для теорії Y у публічному управлінні набуває участь громадян. Механізми електронних петицій, громадських слухань, консультацій із громадськістю та бюджету участі створюють умови, за яких рішення формуються не виключно за принципом «керівник - підлеглий», а через взаємодію влади та суспільства. Наприклад, бюджет участі дозволяє мешканцям ініціювати проєкти та голосувати за їх фінансування з місцевого бюджету.

Таким чином, порівняння теорій X і Y дозволяє зробити важливий висновок: управлінська поведінка керівника може формувати відповідну поведінку працівника. У середовищі постійного контролю працівник може ставати більш залежним від керівника та уникати відповідальності за нестандартні рішення. Натомість середовище довіри, делегування та професійної автономії створює передумови для прояву ініціативності, творчості та відповідальності.

Однак у сучасних умовах публічного управління сама дихотомія «X - контроль / Y - довіра» вже не повністю описує реальність. Працівник органу публічної влади сьогодні працює в умовах цифрової трансформації, криз, воєнних загроз, інформаційної невизначеності, високої швидкості суспільних змін та необхідності одночасно забезпечувати стабільність і адаптуватися до нових умов. Тому недостатньо лише перейти від контролю до довіри. Необхідно сформувати здатність працівника діяти самостійно, відповідально та результативно в умовах невизначеності.

Саме ця обставина створює підґрунтя для подальшого розвитку теорії X і Y у напрямі концепції сучасного адаптивного та резильєнтного працівника публічного сектору. Якщо теорія X акцентує контроль, а теорія Y - довіру та самореалізацію, то сучасний етап розвитку публічного управління потребує поєднання автономії працівника з відповідальністю за результат, здатністю до адаптації, командної взаємодії, інноваційності та відновлення функціональності організації в кризових умовах.

Отже, запропонована схема на рисунку 1 може розглядатися не лише як ілюстрація класичної теорії Макгрегора, а як вихідна концептуальна основа для

обґрунтування трансформації управлінських підходів у публічному секторі: від контролю поведінки працівника - до розвитку його професійної автономії, а надалі - до формування адаптивного, відповідального та резильєнтного суб'єкта публічного управління.

У контексті теорій X і Y Д. Макгрегора особливого значення набуває трансформація способів управлінського впливу на працівників - від зовнішнього контролю та примусу до формування внутрішньої мотивації, довіри й відповідальності. Якщо управлінська логіка теорії X ґрунтується на припущенні про необхідність постійного контролю, регламентації та зовнішнього стимулювання поведінки працівника, то теорія Y виходить із його здатності до самоконтролю, професійного розвитку, ініціативності та відповідального ставлення до виконання завдань. У цьому контексті моральні методи адміністративного менеджменту, що передбачають повагу, визнання, підтримку, довіру, відкритість та формування спільних цінностей, можуть розглядатися як практичний прояв управлінської логіки теорії Y [8].

Водночас орієнтація на моральний вплив не означає відмови від управлінського контролю, правил чи формальних повноважень. Йдеться передусім про зміну їхньої ролі: контроль перестає бути основним засобом спонукання працівника до виконання завдань і перетворюється на механізм забезпечення відповідальності в умовах професійної автономії. Відповідно, управлінський вплив поступово зміщується від формули «виконай, тому що тебе контролюють» до «виконай, тому що ти розумієш мету, маєш необхідні повноваження, довіру та відповідаєш за результат». Саме така трансформація особливо актуальна для органів публічної влади, де ефективність залежить не лише від дотримання формальних процедур, а й від професійної ініціативності, залученості та відповідальності працівників.

Сьогодні, на нашу думку, доцільно розглядати трансформацію управлінської поведінки в органах публічного управління як послідовний перехід від логіки контролю до логіки довіри та надалі - до логіки співтворення. У межах теорії X працівник переважно розглядається як об'єкт управлінського впливу, поведінка якого потребує контролю, регламентації та зовнішнього стимулювання. Теорія Y змінює цю управлінську установку, виходячи зі здатності працівника до самоконтролю, відповідальності, професійного розвитку та ініціативності.

Для сучасного публічного управління, на нашу думку, доцільно доповнити цю логіку концептом Y+, який передбачає не лише довіру до працівника, а й його включення у процеси спільного формування управлінських рішень та публічної цінності. У такій моделі управлінський контроль не зникає, а трансформується: контроль за процесом поступово доповнюється або замінюється контролем за результатом, а формальна підлеглість - професійною автономією та взаємною відповідальністю. Керівник при цьому переходить від ролі контролера до ролі лідера та фасилітатора, а працівник - від виконавця до професіонала і співтворця управлінського результату (*див. табл. 1.*).

Таблиця 1. Трансформація управлінських підходів в органах публічного управління

Показник	Логіка X	Логіка Y	Логіка Y+
1. Контроль	**Контроль за процесом.** Керівник детально визначає, що, як і коли має виконувати працівник, контролює дотримання процедур та інструкцій. Основна увага приділяється дисципліні й недопущенню відхилень.	**Контроль за виконанням.** Працівникові надається певна свобода у виборі способу виконання завдання, а керівник контролює переважно досягнення визначених завдань і дотримання встановлених вимог.	**Контроль за результатом.** Основна увага переноситься з контролю дій працівника на суспільно значущий результат. Працівник має автономію у виборі способів роботи, а оцінювання здійснюється за результативністю, якістю та створеною публічною цінністю.
2. Мотивація	**Покарання та зовнішні стимули.** Працівник мотивується переважно страхом санкцій, адміністративним тиском, загрозою негативних наслідків або втратою винагороди.	**Внутрішня мотивація.** Працівник мотивований професійним інтересом, можливістю розвитку, відповідальністю, автономією, визнанням та усвідомленням значущості власної роботи.	**Місія та публічна цінність.** Мотивація пов'язується не лише з професійною реалізацією, а й із розумінням суспільної місії органу. Працівник бачить зв'язок між власною діяльністю та конкретною користю для громадян і громади [2].
3. Прийняття рішень	**Рішення приймає керівник.** Управлінські рішення концентруються на вищому рівні, а працівник переважно виконує вже визначені завдання.	**Працівник має автономію.** Частина повноважень делегується, працівник може самостійно приймати рішення у межах своєї компетентності та відповідати за їх реалізацію.	**Спільне прийняття рішень.** Керівник, працівники, а в окремих випадках і громадяни чи інші стейкхолдери залучаються до формування рішень. Важливим стає не лише виконання рішення, а використання колективної компетентності.
4. Комунікація	**Одностороння, зверху вниз.** Основним напрямом інформаційного обміну є передача наказів, доручень та інструкцій від керівника до підлеглих. Зворотний зв'язок має другорядне значення.	**Двостороння.** Керівник не лише передає інформацію, а й отримує пропозиції, зауваження та професійний зворотний зв'язок від працівників.	**Мережева та відкрита.** Комунікація виходить за межі вертикальної структури та охоплює працівників різних рівнів, інші органи, громадськість, експертів і громадян. Інформація стає основою спільного формування рішень.
5. Відповідальність	**Перед керівником.** Основним критерієм відповідальності є виконання доручення та дотримання встановлених правил.	**Особиста професійна відповідальність.** Працівник відповідає не лише за виконання доручення, а й за результат власної діяльності та використання наданої автономії.	**Взаємна та суспільна відповідальність.** Відповідальність поширюється на керівника, працівників і організацію в цілому, а кінцевим орієнтиром стає суспільний результат і відповідальність перед громадянами [1].
6. Інформація	**Ресурс влади.** Інформація концентрується у керівництва та використовується переважно для контролю, прийняття рішень і управління підлеглими.	**Ресурс професійної діяльності.** Працівник отримує необхідну інформацію для самостійного виконання завдань і прийняття професійних рішень.	**Ресурс спільного рішення.** Інформація розглядається як ресурс, який має бути доступним для тих, хто бере участь у вирішенні проблеми [4]. Відкриті дані, цифрові інструменти та обмін інформацією сприяють спільному виробленню рішень

Продовження табл. 1

Показник	Логіка X	Логіка Y	Логіка Y+
7. Працівник	**Виконавець.** Працівник розглядається передусім як об'єкт управління, від якого очікується виконання встановлених завдань.	**Професіонал.** Працівник розглядається як компетентна особа, здатна до самоконтролю, професійного розвитку, ініціативи та самостійного вирішення завдань.	**Співтворець.** Працівник стає активним учасником формування управлінських рішень, організаційних змін та публічної цінності. Його компетентність стає не лише ресурсом виконання, а ресурсом розвитку організації.
8. Керівник	**Контролер.** Основна функція керівника — визначати завдання, контролювати їх виконання, застосовувати заохочення або санкції.	**Лідер.** Керівник формує умови для професійної діяльності, делегує повноваження, мотивує, підтримує та розвиває працівників.	**Фасилітатор і інтегратор.** Керівник не лише організовує роботу, а створює простір для взаємодії, об'єднує різні компетентності та інтереси, сприяє спільному пошуку рішень і створенню публічної цінності.
9. Громадянин	**Отримувач послуги.** Громадянин переважно виступає пасивним адресатом управлінського рішення або публічної послуги.	**Бенефіціар та учасник.** Потреби громадян враховуються під час формування та реалізації управлінських рішень, а громадяни отримують можливість висловлювати позицію та брати участь у взаємодії з владою.	**Співтворець публічної цінності.** Громадянин розглядається як активний партнер публічної влади, який разом з органами влади, працівниками, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами бере участь у визначенні проблем, пошуку рішень і створенні суспільно значущого результату.

Джерело: сформовано автором на основі [1], [2], [4], [10].

Запропонований підхід дозволяє розглядати сучасну трансформацію публічного управління не лише як зміну методів мотивації персоналу, а як зміну самої управлінської парадигми: «контроль → довіра → співтворення». Її кінцевою метою виступає формування адаптивного органу публічного управління, у якому професійна автономія працівників, відкритість інформації, участь у прийнятті рішень, взаємна відповідальність та орієнтація на суспільний результат поєднуються у створенні публічної цінності. Відтак запропонована модель Y+ може розглядатися як концептуальне продовження теорії Y в умовах сучасного публічного управління, де ефективність організації визначається не лише здатністю виконувати управлінські рішення, а й здатністю працівників та громадян спільно формувати, реалізовувати та вдосконалювати ці рішення (див. табл. 1).

Як бачимо в таблиці 1 X – це «Управляти людиною», тобто в цьому контексті постає головним питання: «Як забезпечити, щоб працівник зробив те, що від нього вимагається?». Тому виникають: наказ → контроль → дисципліна → санкція → виконання. Працівник є переважно об'єктом управління.

На відміну від теорії X, теорія Y – вбачає головним - «Управляти через людину». Тут постає питання: «Як створити умови, щоб працівник сам хотів і міг досягати результату?». Тому з'являються: довіра → автономія → мотивація → відповідальність → ініціатива. Працівник стає суб'єктом управління.

А ось теорія Y+, на нашу думку - це «Управляти разом із людиною». І тут постає вже інше питання: «Як об'єднати компетентність працівників, управлінські можливості органу та знання громадян для спільного створення публічної цінності?». І тоді: довіра → автономія → участь → співпраця → співтворення → публічна цінність.

Тобто відбувається принципова зміна:

X: працівник виконує рішення.

Y: працівник самостійно реалізує рішення.

Y+: працівник бере участь у створенні рішення.

А щодо громадянина:

X: громадянин отримує результат.

Y: громадянин бере участь у взаємодії.

Y+: громадянин бере участь у створенні результату.

Враховуючи вище сказане, це можна звести в одну формулу:

X → контроль → виконання

Y → довіра → автономія → відповідальність

Y+ → співтворення → публічна цінність → довіра до влади

Отриману модель доцільно розглядати не лише як зміну стилю керівництва, а як зміну архітектури управлінських відносин в органах публічного управління. Її сутність полягає у поступовому переміщенні центру управлінської системи: від посадової особи та її розпорядчих повноважень - до мережі взаємодії між керівником, працівниками, громадянами та іншими стейкхолдерами. У такій системі ефективність визначається вже не кількістю встановлених правил чи інтенсивністю контролю, а здатністю організації мобілізувати знання, досвід і ініціативу різних учасників для вирішення суспільних проблем. Відповідно, управлінська влада поступово набуває не стільки наказового, скільки координаційного характеру, а її результативність залежить від спроможності об'єднувати автономних учасників навколо спільної мети. Саме тому перехід від X до Y і далі до пост-Y можна трактувати як рух від «влади над» до «влади разом», що особливо важливо для адаптивного публічного управління в умовах складності та невизначеності.

У межах Y+ контроль не зникає, а трансформується: з контролю за працівником - у контроль за результатом; мотивація переходить від зовнішнього стимулювання - до усвідомлення суспільної місії; прийняття рішень - від одноосібного управлінського вибору та індивідуальної автономії - до співтворення; а відповідальність - від відповідальності перед керівником - до взаємної та суспільної відповідальності [11].

Таким чином, Y+ можна розглядати як подальший розвиток людиноцентричної логіки теорії Y, адаптований до специфіки публічного управління, де кінцевим критерієм ефективності виступає не лише результат діяльності організації, а створена для суспільства публічна цінність.

Висновки. Узагальнюючи, логіка X, Y та запропонованого пост-Y відображає три послідовні способи організації управлінської взаємодії. Перший ґрунтується на забезпеченні керованості через формальні повноваження та контроль, другий - на розкритті професійного потенціалу працівника через

довіру, автономію та відповідальність, тоді як третій переносить акцент на інтеграцію компетентностей і спільне вироблення рішень. Така послідовність демонструє, що розвиток управління полягає не у простому відмовленні від попередніх механізмів, а у розширенні простору участі та відповідальності.

Для органів публічного управління це означає необхідність переосмислення не лише ролі персоналу, а й самої природи взаємодії з громадянами. Організація стає більш адаптивною тоді, коли працівники отримують можливість впливати на внутрішні процеси, а громадяни - на формування рішень, що стосуються їхніх потреб та інтересів. У результаті формується управлінське середовище, у якому довіра стає умовою автономії, автономія - основою відповідальності, а відповідальність - передумовою спільного створення суспільно значущого результату.

Список використаних джерел:

1. Bovaird T. Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. Public Administration Review, 2007. № 67(5), С. 846–860. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x (дата звернення: 01.05.2026).
2. Deci E.L., Olafsen A.H., Ryan R.M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2017. № 4, С. 19–43. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108 (дата звернення: 01.05.2026).
3. Galani A., Galanakis M. Organizational Psychology on the Rise-McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. Psychology, 2022. № 13. С. 782-789. DOI: https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051 (дата звернення: 21.05.2026).
4. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: https://doi.org/10.1787/339306da-en (дата звернення: 21.05.2026).
5. PROZORRO. URL: https://zakupivli.pro (дата звернення: 21.05.2026).
6. Бажанська Д.Р. Концепція особистостів теорії біхевіористичного менеджменту. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 2021. №4 (2). С. 11-18. DOI: https://doi.org/10.15421/342117 (дата звернення: 10.05.2026).
7. Керівництво і лідерство. Конспект лекцій. *ДН КФКСумДУ*. URL: https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=65844&chapterid=19046 (дата звернення: 19.05.2026).
8. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Морально-етичні методи впливу в адміністративному менеджменті як чинник підвищення ефективності організації. *Успіхи і досягнення у науці,* 2025. № 11(21). С. 882–890. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-882-891 (дата звернення: 21.05.2026).
9. Назаренко М.О., Тодорова О.Л., Зелінська О.В., Заболотний А.В. Ідеї Елтона Мейо в управлінні сучасною організацією. *Наукові інновації та передові технології,* 2025. 12 (52). С. 225-237. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-225-237 (дата звернення: 19.05.2026).
10. Ткаченко А.М., Чернова І.В. Трансформація управлінських парадигм: від класичної теорії до сучасних наукових поглядів. *Сталий розвиток економіки,* 2025. № 6 (57). С. 596-604. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-82 (дата звернення: 09.05.2026).
11. Шаповалова В.В., Поліщук Д.В. Теорія лідерства Д. Макгрегора. *Національна академія державного управління,* 2023. С. 61-62. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c547a64-e210-408d-9200-b6c98b027c52/content (дата звернення: 09.05.2026).

© Назаренко М.

References:

1. Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*. 67(5), Ss. 846–860. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x [in English].

2. Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4, Ss. 19–43. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108 [in English].

3. Galani, A. & Galanakis, M. (2022). Organizational Psychology on the Rise-McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*, 13. Ss. 782-789. DOI: https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051 [in English].

4. OECD. (2020). Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris: *OECD Publishing*. DOI: https://doi.org/10.1787/339306da-en [in Ukranian].

5. PROZORRO. Retrieved from: https://zakupivli.pro [in Ukranian].

6. Bazhans′ka, D.R. (2021). Kontseptsiya osobystostiv teoriyi bikheviorystychnoho menedzhmentu [The concept of personality in the theory of behavioral management]. *Epistemological Studies in Philosophy, Social and Political Sciences.* 4 (2), Ss. 11–18. DOI: https://doi.org/10.15421/342117 [in Ukranian].

7. Kerivnytstvo i liderstvo [Management and Leadership]. Konspekt lektsiy. *DN KFKSumDU*. Retrieved from: https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=65844&chapterid =19046 [in Ukranian].

8. Nazarenko, M.O., Zubar, I.V. & Namazova, YU.I. (2025). Moral′no-etychni metody vplyvu v administratyvnomu menedzhmenti yak chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiyi [Moral and ethical methods of influence in administrative management as a factor in increasing organizational efficiency]. *Uspikhy i dosyahnennya u nautsi*. 11(21), Ss. 882–890. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-882-891 [in Ukranian].

9. Nazarenko, M.O., Todorova, O.L., Zelins′ka, O.V. & Zabolotnyy, A.V. (2025). Ideyi Eltona Meyo v upravlinni suchasnoyu orhanizatsiyeyu [Elton Mayo's Ideas in Modern Organizational Management]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*. 12 (52), Ss. 225-237. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-225-237 [in Ukranian].

10. Tkachenko, A.M. & Chernova, I.V. (2025). Transformatsiya upravlins′kykh paradyhm: vid klasychnoyi teoriyi do suchasnykh naukovykh pohlyadiv [Transformation of Management Paradigms: From Classical Theory to Modern Scientific Views]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*. 6(57), Ss. 596-604. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-82 [in Ukranian].

11. Shapovalova, V.V. & Polishchuk, D.V. (2023). Teoriya liderstva D. Mak·hrehora. Natsional′na akademiya derzhavnoho upravlinnya [Leadership Theory]. *Natsional'na akademiya derzhavnoho upravlinnya*. Ss. 61-62. Retrieved from: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c547a64-e210-408d-9200-b6c98b027c52/content [in Ukranian].

УДК 355.422:004.7
https://doi.org/ 10.31652/2786-6068-2026-7-113-126

Віктор Петров
Національного університету оборони України,
доктор філософії, старший викладач кафедри військової підготовки, полковник,
e-mail: vitalygavlitskyy@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-7966-2020

Оксана Зелінська
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат технічних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: zeloksanavlad@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-9069-1428

Віталій Гавліцький
Національного університету оборони України,
слухач кафедри комунікаційних технологій та кіберзахисту, майор
e-mail: vitalygavlitskyy@gmail.com
https://orcid.org/0009-0002-9749-7465

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕРЕЖЕЦЕНТРИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПОЛЯ БОЮ

Анотація. У статті досліджено трансформацію систем управління військами від традиційної ієрархічної до мережецентричної моделі в умовах цифровізації, динамічної зміни обстановки та зростання вимог до швидкості прийняття рішень. Обґрунтовано, що мережецентричний підхід не передбачає повної відмови від військової ієрархії, а формує її поєднання з горизонтальними зв’язками, цифровою інтеграцією та децентралізацією повноважень. Визначено недоліки ієрархічної системи: часові затримки передачі інформації, перевантаження органів управління, обмежена гнучкість та залежність від централізованих рішень. Розкрито сутність мережецентричної системи як моделі, що ґрунтується на інтеграції інформаційних ресурсів у єдиний інформаційний простір та забезпечує взаємодію елементів системи в режимі реального часу. Проаналізовано ключові характеристики її ефективності: швидкість управлінського циклу, повноту й достовірність інформації, рівень інтеграції, стійкість до зовнішніх впливів та адаптивність. Розглянуто цикл OODA, C4ISR, ситуаційну обізнаність та самосинхронізацію підрозділів. На основі досвіду російсько-української війни розглянуто практичне застосування цифрових систем управління, безпілотних комплексів, цифрових каналів зв’язку та систем типу DELTA, які сприяють скороченню часу реагування та

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

узгодженості дій. Визначено основні ризики мережецентричного управління, зокрема залежність від каналів зв'язку, кіберзагрози, інформаційне перевантаження та вразливість до радіоелектронної боротьби. Запропоновано основні напрями трансформації: технологічний, організаційний, доктринальний, кадровий та безпековий. Обґрунтовано доцільність використання гібридної моделі на перехідному етапі, яка поєднує єдність управління з гнучкістю дій нижчих рівнів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання готовності військових частин до мережецентричного середовища, стійкості цифрових систем та інтеграції штучного інтелекту. Підкреслено, що технології мають підтримувати командира, не замінювати його відповідальність. саму.

Ключові слова: мережецентричне управління, система управління військами, цифрова трансформація, ситуаційна обізнаність, місійне командування, децентралізація управління, бойова стійкість.

Viktor Petrov, Oksana Zelinska, Vitalii Havlitskyi

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE NETWORK-CENTRIC TRANSFORMATION OF MILITARY COMMAND AND CONTROL SYSTEMS UNDER THE CONDITIONS OF BATTLEFIELD DIGITALIZATION

Abstract. The article explores the transformation of military command and control systems from a traditional hierarchical model to a network-centric one amid digitalization, rapidly changing operational environments, and increasing demands for decision-making speed. It is substantiated that the network-centric approach does not imply a complete rejection of military hierarchy, but rather forms its combination with horizontal links, digital integration, and decentralization of authority. The drawbacks of the hierarchical system are identified: information transmission delays, C2 body overload, limited flexibility, and reliance on centralized decision-making. The essence of the network-centric system is revealed as a model based on integrating information resources into a unified information space, ensuring real-time interaction among system components. Key performance characteristics are analyzed: management cycle speed, information completeness and accuracy, level of integration, resilience to external influences, and adaptability. The study considers the OODA loop, C4ISR, situational awareness, and self-synchronization of units. Based on the experience of the Russo-Ukrainian War, the practical application of digital command and control systems, unmanned aerial systems, digital communication channels, and systems like DELTA is examined, which contribute to reduced response times and coordinated action. Major risks of network-centric warfare are identified, including reliance on communication channels, cyber threats, information overload, and vulnerability to electronic warfare. Primary transformation vectors are proposed: technological, organizational, doctrinal, personnel, and security. The expediency of employing a hybrid model during the transition phase, combining unity of command

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

with lower-level operational flexibility, is justified. Future research should focus on assessing unit readiness for the network-centric environment, the resilience of digital systems, and the integration of artificial intelligence. It is emphasized that technology must support the commander without replacing their responsibility.

Keywords: network-centric management, troop management system, digital transformation, situational awareness, combat command, decentralization of management, combat sustainability.

Постановка проблеми. Мережецентричні моделі управління стрімко набрали актуальності у сучасному мультидоменному середовищі, що формуються під впливом цифрової трансформації сучасного поля бою. В цей же час ієрархічні системи управління військами з часом та динамічними змінами на полі бою розпочали моральне старіння.

Все частіше на полі бою використовують нові технологічні рішення, які дозволяють швидше, надійніше, безпечніше та економно досягати очікуваних результатів.

Під час виконання бойових завдань здебільшого користуються різними сенсорами, безпілотними системами, цифровими платформами, засобами радіоелектронної боротьби, системами супутникового зв’язку та автоматизованими засобами обробки інформації.

Теоретичні дані з керівних документів та практичне підтвердження відповідно до бойового досвіду за 2022-2025 роки дають чітке розуміння, що лише за умов швидшого виявлення противника, оперативного прийняття рішень, детальнішої оцінки обстановки та вмілого, якісного, централізованого та безперервного управління діями підрозділів можна забезпечити перевагу над противником у різнодоменній війні сьогодення.

Класична ієрархічна модель управління, побудована на послідовному проходженні інформації через різні ланки командування з затримкою часу на сам процес виконання та зі збереженням значущості прийнятого рішення командира без можливості діяти оперативно на місці. Така модель має ряд недоліків, що можуть значно вплинути на ефективність виконання, серед яких є такі як затримка управлінського циклу, перевантаження штабів, уразливість командних пунктів, обмежена ситуаційна обізнаність тактичної ланки та складність швидкої адаптації до змін оперативної обстановки.

Мережецентрична модель стала актуальним сучасним та революційним рішенням для класичної моделі управління завдяки горизонтальному обміну даними, цифрової інтеграції сенсорів, засобів ураження, штабів і командирів різних рівнів у єдине інформаційно-бойове середовище.

З розвитком інформаційних технологій та цифрових систем обробки даних з’явилися передумови для вирішення зазначеної проблеми шляхом переходу до нової моделі управління - мережецентричної. Основною її особливістю є інтеграція всіх елементів бойової системи в єдиний інформаційний простір, що забезпечує оперативний обмін даними та підвищує швидкість прийняття рішень.

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

Впровадження мережецентричних систем управління супроводжується новими викликами, пов’язаними з їх залежністю від інформаційних технологій та вразливістю до кібернетичних загроз. Дослідження показують, що порушення функціонування інформаційних систем може призвести до дезорганізації управління військами та зниження ефективності бойових дій. Це обумовлює необхідність врахування факторів кібербезпеки та стійкості систем управління при їх побудові.

Таким чином, наукова проблема дослідження полягає у необхідності обґрунтування концептуальних засад переходу від ієрархічних до мережецентричних систем управління військами з урахуванням сучасних умов ведення бойових дій, розвитку інформаційних технологій та загроз кіберпростору.

Сучасний бій набуває рис високодинамічного, інформаційно-насиченого та багатодоменного середовища, де швидкість прийняття рішень, точність оцінки обстановки та стійкість комунікацій стають вирішальними чинниками успіху. Ієрархічні системи управління військами, що домінували в XX столітті, виявляються недостатньо гнучкими для реагування на загрози в реальному масштабі часу. Водночас цифровізація поля бою – розгортання захищених мереж, застосування безпілотних систем, супутникової розвідки, штучного інтелекту та edge-обчислень – створює технологічне підґрунтя для переходу до мережецентричного управління (NetCentric Warfare). Проте більшість наявних наукових праць зосереджена або на технічних аспектах (C4ISR, захист каналів), або на загальних концепціях, не враховуючи комплексності трансформації: поєднання технологічних, організаційних, доктринальних, кадрових та безпекових викликів. Особливо гостро ця проблема стоїть для Збройних Сил України, які здобувають унікальний бойовий досвід в умовах інтенсивної радіоелектронної боротьби, кібератак та обмежених ресурсів.

Отже, невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність цілісних концептуальних засад поетапної трансформації систем управління військами від ієрархічно-централізованої моделі до мережецентричної, яка б одночасно враховувала: реальний стан технічної інфраструктури та її вразливість до засобів РЕБ; необхідність збереження стійкості управління в умовах деградації зв’язку; культурні та доктринальні бар’єри (децентралізація повноважень, довіра до автоматизованих систем).

Аналіз останніх досліджень. Проблематика розвитку систем управління військами в умовах інформаційного протиборства та цифрової трансформації поля бою посідає важливе місце як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових дослідженнях. Особлива увага приділяється переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до мережецентричних систем, які забезпечують інтеграцію інформаційних ресурсів, підвищення швидкості обміну даними та оперативності прийняття рішень.

Теоретичні основи мережецентричної війни були сформовані у працях David S. Alberts, John J. Garstka та F.P.Stein, які обґрунтували твердження про те, що інформаційна перевага здатна трансформуватися у реальну бойову

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

перевагу лише за умов об'єднання сил і засобів у спільну інформаційну мережу [1]. У цих дослідженнях мережецентрична війна розглядається не як окремий технологічний елемент, а як нова концепція організації бойових дій, у якій вирішального значення набувають швидкість обміну інформацією, рівень ситуаційної обізнаності та здатність сил до самосинхронізації.

Подальший розвиток концепції мережецентричного управління знайшов відображення у праці «Power to the Edge», де Д. Альбертс та Р. Гейс акцентували увагу на необхідності передавання частини управлінських повноважень безпосередньо виконавцям, які перебувають у районі виконання бойових завдань та володіють більш актуальною інформацією про обстановку [2]. Автори підкреслюють, що надмірна централізація управління в умовах високодинамічного бою призводить до втрати темпу операції та зниження ефективності реагування.

Значний вплив на сучасні підходи до військового управління справила концепція циклу OODA, запропонована John Boyd [3]. Її сутність полягає у здатності сторони швидше проходити етапи спостереження, орієнтування, прийняття рішення та дії, нав'язуючи противнику власний темп ведення бойових дій. У сучасному цифровому бойовому середовищі ефективність проходження циклу OODA безпосередньо залежить від рівня розвитку систем зв'язку, цифрових платформ, автоматизованої обробки даних та ситуаційної обізнаності.

У доктринальних документах НАТО та армії США значна увага приділяється питанням оперативного планування, організації управління, забезпечення взаємодії та децентралізованого виконання завдань [7,] [12]. Особливе місце займає концепція mission command, відповідно до якої підлеглі командири повинні не лише отримувати наказ, але й розуміти загальний замисел старшого начальника, мету операції та межі власної ініціативи [8]. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість управління та адаптивність підрозділів без втрати єдності управління.

Окремий напрям досліджень присвячений розвитку систем C4ISR, ситуаційної обізнаності та багатосенсорної інтеграції даних [3], [5], [9]. У працях зазначається, що сучасні системи управління повинні забезпечувати інтеграцію розвідки, зв'язку, автоматизованої обробки інформації, спостереження, рекогносцировки та засобів вогневого ураження в єдине інформаційно-бойове середовище. Саме така інтеграція дозволяє суттєво скоротити часовий цикл «виявлення – рішення – ураження» та підвищити ефективність застосування сил і засобів.

У вітчизняних наукових дослідженнях значна увага приділяється ролі інформаційних технологій у системі військового управління. Зокрема, у працях Ю. Г. Даника обґрунтовано, що мережецентрична концепція ведення бойових дій базується на досягненні інформаційної переваги шляхом інтеграції розвідувальних, інформаційних та ударних компонентів у єдину систему [16], [17]. Автор підкреслює, що саме інтеграція інформаційних ресурсів забезпечує підвищення рівня ситуаційної обізнаності та ефективності управлінських

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

рішень.

Дослідження сучасного бойового досвіду, зокрема російсько-української війни, представлені у працях українських та зарубіжних аналітичних центрів, таких як Royal United Services Institute, Institute for the Study of War та RAND Corporation [6], [10], [13], [15]. У цих дослідженнях наголошується, що використання безпілотних систем, цифрових платформ управління, сучасних засобів зв'язку та автоматизованих систем обробки даних дозволяє значно скоротити цикл реагування та підвищити результативність бойового застосування військ. Особлива увага приділяється інтеграції розвідувальних і ударних компонентів у єдину систему управління.

Водночас значна кількість досліджень присвячена питанням кібербезпеки та забезпечення стійкості систем управління в умовах інформаційного впливу та радіоелектронної боротьби [11], [14]. Дослідники зазначають, що мережецентричні системи, попри свої переваги, залишаються вразливими до кібератак, порушення каналів зв'язку та впливу засобів РЕБ, що може призвести до дезорганізації управління військами. Це обумовлює необхідність розроблення комплексних підходів до захисту інформаційних систем та забезпечення їх функціональної стійкості.

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить, що, незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання формалізації ефективності систем управління, кількісної оцінки впливу цифровізації на швидкість прийняття рішень, а також інтеграції теоретичних моделей мережецентричного управління з практичним досвідом сучасних бойових дій. Таким чином, проведений аналіз підтверджує актуальність проблематики та необхідність подальшого розвитку теоретичних і прикладних засад переходу від традиційних ієрархічних до мережецентричних систем управління військами в умовах цифрової трансформації сучасного поля бою.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад мережецентричної трансформації систем управління військами в умовах цифровізації поля бою.

Виклад основного матеріалу. Провівши детальне дослідження слід зрозуміти, що перехід від ієрархічних до мережецентричних систем управління військами не потрібно сприймати як заміну однієї моделі управління на іншу. Вони поєдналися в симбіоз і стали більш якіснішою та швидшою моделю управління, що значно покращила діяльність на всіх рівнях системи.

Відбулася трансформація логіки прийняття рішень, де керівники відповідних структурних підрозділів зберігають своє право своєчасно приймати рішення та керувати підрозділами у режимі реального часу.

Основними недоліками ієрархічної системи є:

- значні часові затримки при передачі інформації;
- перевантаження органів управління;
- обмежена гнучкість та адаптивність;
- залежність від централізованих рішень.

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

У формалізованому вигляді час управління в ієрархічній системі може бути представлений як сума часових витрат на кожному рівні:

$T_{hier} = \Sigma(i=1 \text{ до } n) (T_{receive,i} + T_{process,i} + T_{transfer,i})$, де:

T_{hier} — загальний час управління в ієрархічній системі;

n — кількість рівнів управління;

$T_{receive,i}$ — час отримання інформації на і-му рівні;

$T_{process,i}$ — час обробки інформації на і-му рівні;

$T_{transfer,i}$ — час передачі інформації з і-го на (і+1)-й рівень (або між рівнями).

Збільшення кількості рівнів призводить до пропорційного зростання часу прийняття рішень, що є критичним недоліком у сучасних умовах.

Засоби комунікації також відіграють значну роль у розвитку мережецентричних систем управління через свій вагомий вплив зі зміною у часі. Основними засобами комунікації були голосовий зв'язок, письмові накази, доповіді та штабні документи. Однак сучасне поле бою є розосередженим, насиченим цифровими засобами спостереження, прозорим для розвідки та водночас дуже нестабільним через постійний вплив РЕБ, кібератак і вогневого ураження.

Основним недоліком ієрархічної моделі в таких умовах є затримка управлінського циклу. При використанні старих моделей управління інформація проходила декілька рівнів, на який кожен виконавець обробляв інформацію та приймав рішення, на що витрачався деякий час, і після декількох етапів управлінського циклу затримка часу могла збільшуватися експоненціально, що в подальшому, з великою ймовірністю, могло б призвести до кризової ситуації великого маштабу. Але і перенавантаженість штабів може призвести до такого ж ефекту через великі потоки даних, які потрібно аналізувати та велику кількість засобів, що генерують дану інформацію.

Мережецентрична модель пропонує інший підхід. Її головна ідея полягає в тому, що інформація має бути доступною не лише вищому командирові, а й тим учасникам бойових дій, які можуть безпосередньо її використати. Сенсор, який виявив ціль, вогневий засіб, який може її уразити і командир, який відповідає за ділянку бойових дій, повинні бути пов'язані не тільки через довгий цикл штабних доповідей, а й через єдине цифрове середовище.

Мережецентрична система управління є новою моделлю організації управлінських процесів, яка базується на інтеграції інформаційних ресурсів у єдиний інформаційний простір та забезпечує взаємодію всіх елементів системи в режимі реального часу.

До основних характеристик входять децентралізація управління, наявність горизонтальних зв'язків, висока швидкість обміну інформацією, можливість автономного прийняття рішень на нижчих рівнях управління.

Оцінка ефективності систем управління здійснюється за такими основними критеріями: швидкість прийняття управлінських рішень; повнота та достовірність інформації; рівень інтеграції інформаційних ресурсів; стійкість системи до зовнішніх впливів; здатність до адаптації в умовах зміни

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

обстановки.

Ключовою ідеєю мережецентричного підходу є досягнення інформаційної переваги шляхом об’єднання розвідувальних, інформаційних та ударних компонентів у єдину мережу. Це дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити узгодженість дій підрозділів.

Мережецентрична система (МЦС) базується на протилежних принципах: кожний абонент (сенсор, вогневий засіб, командир тактичної групи) має прямий логічний зв'язок з будь-яким іншим за умови дотримання прав доступу.

Ефективність мережецентричної системи можна описати як функцію інформації, швидкості та інтеграції:

Σ net = I x M / T_cycle

T_cycle - час повного циклу управління (обернено пропорційний швидкості S),

I та M - нормовані величини від 0 до 1.

Одним із ключових елементів теоретичної моделі є цикл прийняття рішень, відомий як OODA (Observe–Orient–Decide–Act).

У межах цього циклу ефективність управління визначається швидкістю проходження всіх його етапів, де скоротити час тривалості циклу за допомогою автоматизації збору інформації, інтеграції даних з різних джерел, децентралізації прийняття рішень. Скорочення часу проходження циклу OODA забезпечує отримання переваги над противником, який діє у більш повільному інформаційному контурі.

Збільшення кількості взаємодій між елементами системи призводить до зростання її загальної ефективності за рахунок покращення обміну інформацією та координації дій. Ключову роль у цьому процесі відіграє C4ISR. Саме поєднання командування, управління, зв’язку, комп’ютерних систем, розвідки, спостереження та рекогносцировки формує основу сучасного інформаційно-бойового контуру.

Ситуаційна обізнаність означає не просто наявність великої кількості даних, а здатність правильно розуміти їх значення зі збереженням структури логіки та суті для прийняття рішення командиром начальником.

Досвід російсько-української війни підтверджує, що перевага у швидкості управління може компенсувати нестачу окремих матеріальних ресурсів. Українські підрозділи в багатьох випадках демонстрували високу адаптивність, завдяки використанню безпілотних систем, цифрових карт, захищених каналів зв’язку, гнучких схем взаємодії та ініціативи командирів нижчої ланки управління. Саме поєднання технології та ініціативи створює практичний зміст мережецентричного підходу. Перехід від ієрархічних до мережецентричних систем управління військами є складним багаторівневим процесом, що охоплює технологічні, організаційні та функціональні зміни. На відміну від модернізації окремих елементів системи, дана трансформація передбачає формування нової моделі управління, заснованої на інтеграції інформаційних ресурсів та децентралізації прийняття рішень. Основною передумовою переходу є розвиток інформаційних технологій, які забезпечують можливість створення єдиного

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

інформаційного простору та організації взаємодії між різними елементами системи управління. У таких умовах змінюється роль органів управління, які поступово переходять від функцій безпосереднього керування до координації та забезпечення взаємодії. Цифровізація є ключовим чинником трансформації систем управління. Результатом цифровізації є суттєве скорочення часу обробки інформації та підвищення її достовірності, що безпосередньо впливає на ефективність управління [5], [7].

Одним із ключових механізмів переходу є інтеграція інформаційних систем у єдиний інформаційний простір. У традиційній системі управління інформаційні потоки є фрагментованими та ізольованими, що ускладнює процес прийняття рішень. Мережецентричний підхід передбачає об'єднання різних джерел інформації, зокрема: розвідувальних систем; безпілотних комплексів; засобів зв'язку; інформаційно-аналітичних платформ. Інтеграція цих елементів дозволяє сформувати єдину картину обстановки та забезпечити оперативний доступ до інформації на всіх рівнях управління, а горизонтальні зв'язки дозволяють формувати гнучкі мережеві структури, які адаптуються до змін обстановки та забезпечують більш ефективну координацію дій. Децентралізація є необхідною умовою функціонування мережецентричної системи, оскільки дозволяє скоротити час прийняття рішень та підвищити гнучкість управління. У результаті інтеграції інформаційних систем та розвитку горизонтальних зв'язків формується здатність підрозділів до самосинхронізації.

Сутність цього явища полягає у тому, що підрозділи, маючи доступ до єдиної інформаційної бази, є одним із ключових факторів підвищення ефективності мережецентричних систем управління.

Незважаючи на значні переваги, процес переходу до мережецентричних систем управління супроводжується рядом обмежень:

- залежність від інформаційних технологій;
- вразливість до кіберзагроз;
- необхідність значних ресурсів;
- складність інтеграції різних систем.

Ці фактори необхідно враховувати при плануванні та реалізації трансформації систем управління тому що вони висвітлюють проблематику створення нових ризиків.

Перший ризик - залежність від каналів зв'язку. Якщо цифрова система втрачає зв'язок, а особовий склад не здатний діяти автономно, то перевага швидко перетворюється на слабкість.

Другий ризик - кіберзагрози. Будь-яка цифрова платформа може стати об'єктом атаки, спроби підміни даних або дезорганізації управління.

Третій ризик - інформаційне перевантаження. Забагато сигналів без належної фільтрації, може призвести до втрати здатності швидко ухвалювати рішення.

Саме тому перехід до мережецентричного управління має бути не хаотичним, а концептуально впорядкованим.

Визначимо декілька взаємопов'язаних напрямів такої трансформації:

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

Перший напрям - технологічний. Він передбачає створення захищених цифрових платформ, розвиток тактичних мереж зв'язку, впровадження автоматизованих систем управління, інтеграцію БПЛА, сенсорів, артилерійських засобів, логістики та штабних систем. Особливе значення має сумісність цих рішень між собою та з підходами НАТО.

Другий напрям - організаційний. Він полягає в перегляді ролі штабів і командирів різних рівнів. Штаб у мережецентричному середовищі має бути не лише місцем збирання доповідей, а центром аналізу, координації та підтримки рішень. Командири нижчих рівнів повинні отримати більше простору для ініціативи в межах загального задуму.

Третій напрям - доктринальний. Він вимагає оновлення статутів, настанов і бойових документів з урахуванням принципів mission command, цифрової взаємодії, горизонтального обміну даними та багатодоменного управління. Доктрина має не лише дозволяти децентралізоване виконання, а й навчати командирів правильно користуватися цією свободою.

Четвертий напрям - кадровий. Він є одним із найскладніших. Техніку можна закупити швидше, ніж змінити мислення. Командир мережецентричної епохи має бути не тільки носієм військової дисципліни, а й лідером, здатним працювати з даними, довіряти підлеглим, діяти в умовах невизначеності та ухвалювати рішення без очікування детального наказу на кожен крок.

П'ятий напрям - безпековий. Він охоплює кіберзахист, криптографічний захист інформації, резервування каналів зв'язку, протидію РЕБ, захист даних і здатність системи функціонувати навіть у разі втрати окремих вузлів. Мережецентрична система повинна бути не лише швидкою, а й живучою.

У цьому контексті доцільно говорити про гібридну модель управління на перехідному етапі. Така модель не руйнує військову ієрархію, але поступово доповнює її мережевими елементами. Старший командир визначає мету, задум, ресурси, обмеження та критерії успіху. Командири нижчих рівнів отримують можливість самостійно обирати способи виконання завдань залежно від конкретної обстановки. Саме так досягається баланс між єдністю управління та гнучкістю дій.

Особливої уваги потребує питання штучного інтелекту та edge computing. Штучний інтелект може використовуватися для попередньої обробки великих масивів розвідувальних даних, виявлення закономірностей, пріоритезації цілей і підтримки прийняття рішень. Edge computing дозволяє обробляти інформацію ближче до місця її отримання, зменшуючи залежність від центральних серверів і підвищуючи стійкість системи. Водночас ці технології не повинні підміняти командира. Їхнє завдання - допомагати людині швидше й точніше оцінювати ситуацію, а не забирати в неї відповідальність за рішення.

Російсько-українська війна стала одним із найбільш показових прикладів практичного впровадження елементів мережецентричного управління, де інтеграція розвідувальних, інформаційних та ударних компонентів забезпечує підвищення ефективності бойових дій. Одним із ключових інструментів реалізації такого підходу у Збройних Силах України є впровадження цифрових

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

систем управління, що забезпечують формування єдиної картини обстановки. Зокрема, використання систем типу DELTA дозволяє інтегрувати дані з різних джерел - розвідки, безпілотних комплексів та підрозділів на місцях - у єдине інформаційне середовище. Це забезпечує командирам можливість оперативно оцінювати ситуацію та приймати рішення в умовах обмеженого часу. Важливу роль у цій системі відіграють безпілотні літальні апарати, які забезпечують безперервний моніторинг обстановки та оперативне виявлення цілей. Наприклад, у ході бойових дій на сході України широке застосування отримали БПЛА для коригування артилерійського вогню, що дозволило значно підвищити точність ураження та зменшити витрати боєприпасів. Іншим прикладом є використання FPV-дронів, які інтегруються у систему управління, як засоби безпосереднього ураження, скорочуючи час реагування до мінімальних значень.

З досвіду на полі бою, скорочення кожного з цих етапів досягається за рахунок інтеграції БПЛА, цифрових каналів передачі даних та делегування повноважень на нижчі рівні. Наприклад, у ряді операцій артилерійські підрозділи отримують координати цілей безпосередньо від операторів БПЛА, минаючи проміжні ланки управління, що дозволяє суттєво скоротити час відкриття вогню. Суттєвим фактором забезпечення стійкості управління є використання сучасних засобів зв’язку, зокрема супутникових систем. Практика показує, що їх застосування дозволяє підтримувати управління навіть в умовах активного впливу засобів радіоелектронної боротьби, що особливо важливо при веденні бойових дій на великих територіях та в умовах порушення наземної інфраструктури.

У результаті впровадження мережецентричних підходів у Збройних Силах України спостерігається формування ефекту самосинхронізації підрозділів. Наприклад, у бойових епізодах, де задіяні розвідувальні БПЛА, артилерійські підрозділи та штурмові групи, їх дії часто координуються не через жорстку вертикаль управління, а через спільний інформаційний простір, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін обстановки. Разом з тим, практичний досвід свідчить, що ефективність мережецентричних систем значною мірою залежить від їх стійкості до зовнішніх впливів. Зокрема, застосування противником засобів радіоелектронної боротьби та кібернетичних атак може призводити до порушення інформаційних зв’язків, що негативно впливає на процес управління. Противник активно застосовує засоби радіоелектронної боротьби, для подавлення каналів зв’язку, порушення роботи навігаційних систем та впливу на безпілотні комплекси. Наприклад, у ряді випадків фіксується зниження ефективності застосування БПЛА, внаслідок глушіння сигналів управління або спотворення координат, що безпосередньо впливає на процес прийняття рішень. Сучасний підхід до забезпечення стійкості систем управління передбачає поєднання технологічних і організаційних заходів. До них належать резервування каналів зв’язку, використання альтернативних засобів передачі даних, підвищення рівня захисту інформації, а також підготовка персоналу до дій в умовах порушення функціонування систем.

Важливим аспектом є також інтеграція кібернетичного та фізичного

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

вимірів бойових дій. Порушення інформаційних процесів може безпосередньо впливати на результати застосування військ, що підтверджується сучасною практикою. У зв'язку з цим кіберзахист стає невід'ємною складовою системи управління, а його ефективність визначає загальний рівень боєздатності.

Таким чином, концептуальна сутність переходу до мережецентричного управління полягає у зміні самої філософії військового управління. Якщо традиційна модель була зорієнтована на контроль інформації, то мережецентрична - на її доцільне поширення. Якщо раніше головним було передати наказ, то тепер не менш важливо забезпечити спільне розуміння обстановки. Якщо класична система вимагала передусім слухняності, то сучасна - поєднання дисципліни, ініціативи та відповідальності.

Висновки. Отримані результати дослідження підтверджують, що трансформація систем управління військами від ієрархічної до мережецентричної моделі є об'єктивним наслідком розвитку інформаційних технологій та зміни характеру сучасних бойових дій. Встановлено, що ключовим фактором ефективності управління є не стільки організаційна структура, скільки швидкість циркуляції інформації та здатність системи забезпечувати оперативне прийняття рішень. Доведено, що мережецентрична система управління не заперечує військову ієрархію, а доповнює її горизонтальним обміном даними, цифровою інтеграцією сил і засобів, розширенням ситуаційної обізнаності та можливістю децентралізованого прийняття рішень у межах загального задуму старшого командира.

Практичний досвід Збройних Сил України підтверджує, що впровадження мережецентричних підходів дозволяє досягти суттєвого скорочення часу реагування, підвищення точності ураження та забезпечення гнучкості управління навіть в умовах обмежених ресурсів. Водночас встановлено, що ефективність таких систем значною мірою залежить від рівня їх стійкості до зовнішніх впливів, зокрема кіберзагроз та засобів радіоелектронної боротьби.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання готовності військових частин і органів управління до роботи в мережецентричному середовищі, дослідження стійкості цифрових систем управління в умовах радіоелектронної боротьби, інтеграцію штучного інтелекту в процес підтримки прийняття рішень, а також створення моделей багатодоменного управління з урахуванням українського бойового досвіду та підвищенням рівня кіберзахисту мережецентричних систем.

Список використаних джерел:

1. Alberts D.S., Garstka J.J., Stein F.P. Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority. Washington : *CCRP Publication Series*, 1999. 284 p.

2. Alberts D.S., Hayes R.E. Power to the Edge: Command and Control in the Information Age. Washington : *CCRP Publication Series*, 2003. 259 p.

3. Alberts D.S. Information Age Transformation: Getting to a 21st Century Military. Washington *: CCRP Publication Series*, 2002. 172 p.

4. Boyd J.R. The Essence of Winning and Losing. *Unpublished briefing,* 1995.

5. Cebrowski A.K., Garstka J. J. Network-Centric Warfare: Its Origin and Future. *Proceedings Magazine,* 1998. Vol. 124/1/1139.

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

6. Davis L. E. et al. *Russia's War in Ukraine: Identity, History and Conflict*. Santa Monica : RAND Corporation, 2023. 214 p.

7. Department of the Army. FM 6-0 Commander and Staff Organization and Operations. *Washington : Headquarters Department of the Army*, 2022. 384 p.

8. Department of the Army. *ADP 6-0* Mission Command: Command and Control of Army Forces. *Washington : Headquarters Department of the Army*, 2019. 64 p.

9. Endsley M.R. Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*. 1995. Vol. 37, No. 1. P. 32–64.

10. Kofman M., Lee R. Not Built for Purpose: The Russian Military's Ill-Fated Force *Design*. *Arlington : CNA*, 2022. 45 p.

11. Libicki M. C. Cyberdeterrence and Cyberwar. *Santa Monica : RAND Corporation*, 2009. 238 p.

12. NATO Standardization Office. AJP-5 Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations. *Brussels : NATO*, 2019. 456 p.

13. Russian Offensive Campaign Assessment. *Washington : Institute for the Study of War*, 2022–2025.

14. Singer P.W., Friedman A. Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know. *Oxford : Oxford University Press*, 2014. 312 p.

15. Watling J., Reynolds N. Meatgrinder: Russian Tactics in the Second Year of Its Invasion of Ukraine. London : *RUSI*, 2023. 58 p.

16. Даник Ю. Г. Основи мережецентричної концепції ведення бойових дій. *Наука і оборона*, 2018. № 2. С. 12–18.

17. Даник Ю.Г., Писарчук О.О. Інформаційні технології в системах військового управління. *Збірник наукових праць ЖВІ*, 2020. № 3. С. 45–53.

References:

1. Alberts, D.S., Garstka, J.J. & Stein, F.P. (1999). Network centric warfare: Developing and leveraging information superiority. Washington, DC: *CCRP Publication Series*. 284 p.

2. Alberts, D.S. & Hayes, R.E. (2003). Power to the Edge: Command and Control in the Information Age. Washington : *CCRP Publication Series*. 259 p.

3. Alberts, D.S. (2002). *Information age transformation: Getting to a 21st century military*. Washington, DC: CCRP Publication Series. 172 p.

4. Boyd, J.R. (1995). The Essence of Winning and Losing. Unpublished briefing.

5. Cebrowski, A.K. & Garstka, J.J. (1998). Network-Centric Warfare: Its Origin and *Future. Proceedings Magazine.* 124/1/1139.

6. Davis, L.E. (2023). Russia's War in Ukraine: Identity, History and Conflict. *Santa Monica : RAND Corporation*. 214 p.

7. Department of the Army. (2022). FM 6-0 Commander and Staff Organization and Operations. Washington : *Headquarters Department of the Army*. 384 p.

8. Department of the Army. (2019). ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces. *Washington : Headquarters Department of the Army.* 64 p.

9. Endsley, M.R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*. 37 (1). Ss. 32–64.

10. Kofman, M. & Lee R. (2022). Not Built for Purpose: The Russian Military's Ill-Fated Force Design. *Arlington : CAN*. 45 p.

11. Libicki, M.C. (2009). Cyberdeterrence and Cyberwar. *Santa Monica : RAND Corporation*. 238 p.

12. NATO Standardization Office. (2019). AJP-5 Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations. *Brussels : NATO*. 456 p.

13. Russian Offensive Campaign Assessment. (2022-2025). *Washington : Institute for the Study of War*.

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

14. Singer, P.W. & Friedman, A. (2014). Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know. *Oxford : Oxford University Press*. 312 p.

15. Watling, J. & Reynolds, N. (2023). Meatgrinder: Russian Tactics in the Second Year of Its Invasion of Ukraine. *London : RUSI*. 58 p.

16. Danyk, YU.H. (2018). Osnovy merezhetsentrychnoyi kontseptsiyi vedennya boyovykh diy [Fundamentals of the network-centric concept of warfare]. *Nauka i oborona*. 2. Ss. 12–18.

17. Danyk, YU.H. & Pysarchuk, O.O. (2020). Informatsiyni tekhnolohiyi v systemakh viys′kovoho upravlinnya [Information technologies in military command and control systems]. *Zbirnyk naukovykh prats' ZHVI*. 3. Ss. 45–53.

© Петров В., Зелінська О., Гавліцький В.

УДК 351:355.1:37.014(477)
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-127-135

Майя Семко
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
e-mail: majia247@ukr.net
https://orcid.org/0000-0001-8327-1751

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ ЗВІЛЬНЕНИХ ОБОРОНЦІВ УКРАЇНИ: ОСВІТНІЙ КОМПОНЕНТ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено публічну політику реінтеграції звільнених оборонців України крізь призму освітнього компонента як інструменту відновлення людського капіталу, професійної суб'єктності та громадянської участі ветеранів. Актуальність теми зумовлена масштабом переходу військовослужбовців до цивільного життя, необхідністю узгодження ветеранської, освітньої, соціальної, економічної та регіональної політик, а також потребою перетворення наявних пільг на керовану систему результативних послуг. Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі реалізації освітнього компонента реінтеграції звільнених оборонців та визначення управлінських механізмів, здатних забезпечити її сталість, доступність і підзвітність. Методологічну основу становлять системний, інституційний, проблемно-орієнтований та порівняльний підходи; використано аналіз нормативно-правових актів, стратегічних документів, офіційних ресурсів органів влади, аналітичних матеріалів Українського ветеранського фонду та міжнародних практик освітньої підтримки ветеранів. Доведено, що освіта у ветеранській політиці має розглядатися не лише як соціальна гарантія або компенсаційна пільга, а як комплексний публічний сервіс, який поєднує професійну орієнтацію, визнання військового досвіду, короткі модульні програми, формальну освіту, кар'єрний супровід, цифрові сервіси, ментальну підтримку та партнерство з роботодавцями. Запропоновано багаторівневу модель управління: стратегічний рівень формує цілі та стандарти; міжвідомчий рівень забезпечує координацію; регіональний рівень адаптує послуги до потреб громад; сервісний рівень супроводжує ветерана за принципом "єдиного маршруту"; рівень моніторингу оцінює результати за показниками доступності, завершення навчання, працевлаштування та задоволеності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності освітніх програм, вивчення регіональних моделей ветеранського супроводу та створення механізмів визнання компетентностей, набутих під час військової служби.

© Семко М.

Ключові слова: ветеранська політика, реінтеграція, звільнені оборонці, професійна адаптація, освіта дорослих, публічне управління, міжвідомча координація.

Maiia Semko

PUBLIC POLICY FOR REINTEGRATION OF DISCHARGED DEFENDERS OF UKRAINE: EDUCATIONAL COMPONENT AND MANAGERIAL MECHANISMS OF IMPLEMENTATION

Abstract. The article examines the public policy of reintegration of discharged defenders of Ukraine through the educational component as a tool for restoring human capital, professional agency and civic participation of veterans. The relevance of the topic is determined by the scale of the transition from military service to civilian life, the need to coordinate veteran, educational, social, economic and regional policies, and the need to transform existing benefits into a manageable system of effective services. The purpose of the article is to substantiate a conceptual model for implementing the educational component of reintegration and to identify managerial mechanisms capable of ensuring its sustainability, accessibility and accountability. The methodological basis includes systemic, institutional, problem-oriented and comparative approaches; the study uses analysis of legal acts, strategic documents, official resources of public authorities, analytical materials of the Ukrainian Veterans Fund and international practices of educational support for veterans. It is argued that education in veteran policy should be understood not only as a social guarantee or compensatory privilege, but as an integrated public service combining career guidance, recognition of military experience, short modular programmes, formal education, career support, digital services, mental health support and partnership with employers. The article proposes a multilevel management model: the strategic level defines goals and standards; the interagency level ensures coordination; the regional level adapts services to community needs; the service level supports the veteran according to a “single route” principle; and the monitoring level evaluates outcomes through indicators of accessibility, completion, employment and satisfaction. Further research should focus on developing a methodology for evaluating educational programmes, studying regional models of veteran support and designing mechanisms for recognising competences acquired during military service.

Keywords: veteran policy, reintegration, discharged defenders, professional adaptation, adult education, public administration, interagency coordination.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна змінила зміст державної відповідальності перед громадянами, які захищали Україну. Реінтеграція звільнених оборонців є не разовою адміністративною дією, а тривалим процесом відновлення соціальних ролей, професійної траєкторії, економічної самостійності, психологічної стабільності та довіри до інституцій. Вона потребує не лише соціальних гарантій, а й активної публічної політики, здатної

© Семко М.

супроводити людину від моменту завершення військової служби до повноцінної участі в цивільному житті громади і держави.

Освіта в цьому процесі є ключовим інструментом. Вона допомагає перекласти військовий досвід мовою цивільних компетентностей, забезпечує професійну мобільність, підтримує зміну або оновлення кваліфікації, формує нові мережі соціальної взаємодії та відкриває шлях до працевлаштування, підприємництва, публічної служби чи громадської діяльності. Проте освітні можливості часто сприймаються як набір окремих пільг і курсів, а не як цілісний сервісний маршрут.

Українське законодавство вже передбачає професійну адаптацію, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та можливість здобуття іншої спеціальності [6], [7]. Стратегія ветеранської політики до 2030 року формує довгострокову рамку державної політики [8]. Водночас результативність цих рішень залежить від управлінської спроможності: чи буде забезпечено координацію між відомствами, доступність в територіальних громадах, фінансування, цифрову маршрутизацію, кадрову підготовку консультантів і оцінювання реальних результатів.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Нормативну основу дослідження становлять Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», Стратегія ветеранської політики до 2030 року та порядок соціальної і професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби [6], [7], [8]. Ці документи закріплюють правовий статус ветеранів, визначають загальні напрями підтримки та створюють підстави для професійної адаптації як інструменту переходу до цивільного життя.

Офіційні ресурси Міністерства в справах ветеранів, «е-Ветеран» і «Ветеран PRO» деталізують освітні можливості: підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, здобуття іншої спеціальності, отримання другого магістерського рівня освіти, короткострокові тренінги, психологічну та кар’єрну підтримку [3], [4], [5]. Такі матеріали засвідчують рух до сервісної логіки, за якої право має супроводжуватися зрозумілим алгоритмом його реалізації.

Аналітичні матеріали Українського ветеранського фонду звертають увагу на потреби ветеранів, бар’єри працевлаштування, обмежену відповідність чинних інструментів реальним запитам і необхідність поєднання професійної адаптації з підтримкою роботодавців [9], [10]. Міжнародний досвід, зокрема GI Bill у США, демонструє, що освітня підтримка може стати масштабним інструментом соціальної мобільності, якщо вона має стабільне фінансування, широкий вибір програм і зв’язок із підготовкою до роботи [1]. Досвід країн ОЕСР підкреслює важливість регіональної доступності, підтримки сімей, зайнятості та ментального здоров’я як взаємопов’язаних компонентів переходу [2].

Мета статті. Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі реалізації освітнього компонента публічної політики реінтеграції звільнених оборонців України та визначення управлінських механізмів, які забезпечують

© Семко М.

доступність, адресність, якість, міжвідомчу узгодженість і результативність освітніх послуг.

Для досягнення мети необхідно уточнити зміст освітнього компонента реінтеграції, охарактеризувати нормативно-інституційну рамку, визначити проблеми реалізації послуг і запропонувати модель, що поєднує стратегічний, міжвідомчий, регіональний, сервісний та моніторинговий рівні управління.

Виклад основного матеріалу. Реінтеграцію звільнених оборонців доцільно розуміти як взаємну адаптацію ветерана і цивільного середовища. Ветеран отримує підтримку в процесі переходу до нових соціальних і професійних ролей, а держава, громади, освітні інституції та роботодавці мають змінювати процедури так, щоб військовий досвід не втрачався, а визнавався і конвертувався в суспільно корисний потенціал. Тому освітній компонент включає не лише навчання, а й профорієнтацію, оцінювання компетентностей, супровід, наставництво, фінансування, цифрові сервіси та контроль якості.

Наявна система професійної адаптації передбачає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше рівня освіти, спеціалізацію та здобуття другого магістерського рівня освіти [4]. Міністерство в справах ветеранів підкреслює, що здобуття освіти, перепідготовка або підвищення кваліфікації є одним із ключових напрямів переходу від військової служби до цивільного життя [5]. Однак між формальним правом і реальним користуванням послугою існує адміністративна дистанція: людина може не знати про можливості, не розуміти процедури, не мати доступного провайдера або не отримати супроводу після завершення навчання.

Важливим принципом освітньої реінтеграції має бути індивідуальна траєкторія. Звільнені оборонці відрізняються за віком, освітою, досвідом, станом здоров’я, сімейними обставинами, мотивацією та місцем проживання. Тому універсальна пропозиція «курсу для ветеранів» не може бути достатньою. Потрібна первинна оцінка потреб, що враховує попередню освіту, військовий фах, набуті навички, бажану професійну сферу, регіональний попит на працю і потребу в психологічній чи соціальній підтримці.

Військовий досвід має також враховуватись під час освітньої інтеграції. Значна частина компетентностей, набутих під час служби, має цивільну цінність: лідерство, логістика, ремонт техніки, кризова комунікація, домедична допомога, безпека, аналіз ризиків, робота з даними і прийняття рішень в умовах невизначеності. Якщо ці компетентності не визнаються, ветеран змушений починати освітній шлях з нуля, що збільшує витрати і знижує мотивацію. Тому потрібні кваліфікаційні центри, скорочені програми, модульне зарахування результатів навчання та процедури підтвердження неформального досвіду.

У цьому контексті особливого значення набуває інституційна готовність закладів освіти до роботи із звільненими оборонцями. Йдеться не лише про відкриття окремих програм або формальне надання місць для навчання, а про створення в закладах освіти зрозумілої системи прийому, консультування, адаптації та супроводу ветеранів. Заклад професійної, фахової передвищої чи вищої освіти має виступати не пасивним виконавцем державної пільги, а

© Семко М.

активним суб’єктом реінтеграційної політики. Це передбачає наявність відповідальних осіб або малих команд супроводу, які здатні пояснити ветерану освітні можливості, допомогти з вибором програми, оцінити попередній досвід, порадити оптимальний формат навчання, скерувати до психологічної, соціальної чи кар’єрної підтримки.

Важливо, щоб освітні програми для звільнених оборонців не будувалися за залишковим принципом. Вони мають враховувати реальний життєвий досвід дорослої людини, її попередню професійну траєкторію, перерву в цивільній зайнятості, потребу у швидкому поверненні до економічної самостійності та можливі наслідки бойового досвіду. Тому ефективними можуть бути не лише довготривалі освітні програми, а й короткі сертифікатні курси, модульні програми, програми підвищення кваліфікації, дуальна форма навчання, стажування в роботодавців, а також комбіновані моделі, у яких онлайн-компонент поєднується з очними консультаціями, практичними заняттями та наставництвом.

Окремої уваги потребує підготовка педагогічних і управлінських працівників до взаємодії з ветеранською аудиторією. Викладач, куратор або консультант має розуміти специфіку переходу від військового до цивільного середовища, уникати стигматизації, не зводити ветерана лише до його травматичного досвіду, але водночас бути готовим до гнучкої комунікації та підтримки. У цьому сенсі кадровий механізм освітньої реінтеграції має охоплювати підготовку працівників закладів освіти з питань травма-інформованого підходу, конфліктно-чутливої комунікації, індивідуального освітнього консультування та роботи з дорослими здобувачами освіти.

Якщо використовувати гнучкі формати, то для одних ветеранів оптимальною буде формальна освіта в закладах професійної, фахової передвищої або вищої освіти; для інших – короткі модульні програми, мікрокваліфікації, онлайн-курси, дуальна освіта, стажування або навчання на робочому місці. «Ветеран PRO» уже подає професійну адаптацію як поєднання професійної освіти, курсів перепідготовки, практичних тренінгів, психологічної та кар’єрної підтримки [3]. Саме така комплексність має стати стандартом, а не винятком.

Необхідно враховувати зв’язок освіти із зайнятістю. Навчальна програма повинна проектуватися з урахуванням потреб ринку праці, участі роботодавців, можливостей стажування і подальшого кар’єрного супроводу. Дані Українського ветеранського фонду щодо бар’єрів працевлаштування свідчать, що проблема полягає не лише у наявності вакансій, а й у відповідності кваліфікацій, готовності роботодавців, стереотипах, якості консультування та супроводу [9]. Отже, показником успіху має бути не тільки кількість виданих сертифікатів, а й працевлаштування, підприємницький старт або інша форма сталого включення в економічне життя.

Важливим компонентом освітньої складової ветеранів є інтеграція ментальної підтримки. Навчання після бойового досвіду може супроводжуватися труднощами концентрації, тривожністю, конфліктами в групі або недовірою до інституцій. Тому освітні провайдери мають працювати в

© Семко М.

травма-інформованій логіці: забезпечувати поважну комунікацію, гнучкі процедури, доступ до психологічного консультування, підготовку викладачів і кураторів, а також середовище без стигматизації.

Управлінська модель реалізації освітнього компонента може складатися з декількох рівнів. Стратегічний рівень визначає цілі, стандарти, фінансування та очікувані результати; міжвідомчий – узгоджує дії Мінветеранів, МОН, Мінекономіки, служб зайнятості, органів соціального захисту і цифрової трансформації; регіональний – адаптує послуги до потреб громад; сервісний – забезпечує індивідуальний маршрут ветерана; моніторинговий – оцінює доступність, завершення навчання, працевлаштування, задоволеність і довгостроковий ефект.

Таблиця. 1 Управлінська матриця реалізації освітнього компонента реінтеграції звільнених оборонців України

Рівень	Суб'єкти	Інструменти	Результат
Стратегічний	КМУ; Мінветеранів; МОН; Мінекономіки	стандарти; фінансування; порядки	єдина рамка
Міжвідомчий	ЦОВВ; служби зайнятості; соцзахист	маршрути; обмін даними	менше дублювання
Регіональний	ОВА; громади; заклади освіти	місцеві програми; партнерства	доступність
Сервісний	ЦНАПи; консультанти; провайдери	індивідуальний маршрут; супровід	кваліфікація; зайнятість
Оцінювальний	органи влади; користувачі; аудитори	індикатори; опитування; аудит	підзвітність

Джерело: складено автором.

На регіональному рівні ключову роль мають відігравати громади, оскільки саме там ветеран живе, навчається, шукає роботу і взаємодіє з сім'єю. Громади можуть виявляти потреби, координувати центри ветеранського розвитку, співпрацювати з місцевими роботодавцями, залучати заклади освіти, підтримувати транспортну доступність та інформувати через ЦНАПи. Університети й коледжі при цьому мають бути не пасивними виконавцями направлень, а партнерами політики: створювати короткі сертифікатні програми, центри визнання військового досвіду, програми публічного управління для ветеранів і бізнес-інкубатори.

Фінансовий механізм має поєднувати бюджетне фінансування, ваучерні інструменти, гранти на короткі програми, співфінансування роботодавців, місцеві програми та міжнародну підтримку. Важливо, щоб фінансування було пов'язане з якістю, але не стимулювало провайдерів уникати складніших випадків. Доцільним є баланс між базовою оплатою послуги і результативними індикаторами, такими як завершення навчання, підтвердження кваліфікації, працевлаштування або відкриття власної справи.

Цифровий механізм має забезпечувати не лише інформування, а й персоналізовану маршрутизацію. Платформи «е-Ветеран» і «Ветеран PRO» уже

© Семко М.

виконують важливу інформаційну функцію [3; 4]. Наступним кроком може бути електронний кабінет ветерана, каталог перевірених освітніх програм, подання заяви онлайн, відстеження статусу, зворотний зв'язок і захищений обмін даними між органами влади. Водночас цифровізація повинна доповнювати, а не замінювати живий супровід.

Практичний маршрут освітньої реінтеграції може включати декілька етапів: раннє інформування до звільнення; первинну оцінку потреб і компетентностей; професійну орієнтацію; підтвердження або зарахування військового досвіду; навчання у формальному чи неформальному форматі; кар'єрний перехід через стажування, співбесіди або підприємницьке консультування; постпрограмний супровід через 3, 6 і 12 місяців. Такий маршрут дає змогу перейти від логіки «пільга за статусом» до логіки «інвестиція в спроможність».

Висновки. Таким чином, освітній компонент реінтеграції звільнених оборонців України має стратегічне значення, оскільки забезпечує перетворення військового досвіду на цивільні компетентності, підвищує конкурентоспроможність ветеранів, підтримує підприємництво, публічну службу, громадянську участь і соціальну стійкість. Він не повинен зводитися до разової пільги або окремого курсу, а має функціонувати як комплексний публічний сервіс. Наявна нормативна база створює передумови для такої політики, проте головним викликом залишається інтеграція прав і програм у зрозумілий, доступний і вимірюваний маршрут. Запропонована модель передбачає стратегічний, міжвідомчий, регіональний, сервісний і моніторинговий рівні управління, а також правовий, фінансовий, кадровий, цифровий, комунікаційний і партнерський механізми реалізації.

Запропонований підхід має також ширше значення для розвитку системи публічного управління в Україні. Реінтеграція звільнених оборонців через освіту демонструє потребу переходу від фрагментарного адміністрування пільг до інтегрованого управління життєвими ситуаціями громадян. У такій моделі держава не лише декларує право на підтримку, а забезпечує його практичну реалізацію через координацію інституцій, персоналізований супровід, цифрові сервіси, партнерство з громадами та роботодавцями, а також постійне оцінювання результатів. Саме тому освітній компонент ветеранської політики може стати одним із прикладів модернізації публічних послуг у післявоєнний період.

Практичними рекомендаціями є запровадження єдиного стандарту освітньої послуги для ветеранів; розвиток кваліфікаційних центрів; підтримка модульних програм і мікрокваліфікацій; підготовка кадрів для роботи з ветеранами; інтеграція цифрових платформ; регулярний моніторинг результатів за показниками доступності, завершення навчання, працевлаштування, підприємництва та задоволеності користувачів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на методику оцінювання ефективності освітніх програм, порівняння регіональних моделей супроводу та створення системи визнання компетентностей, набутих під час військової служби.

© Семко М.

Список використаних джерел:

1. U.S. Department of Veterans Affairs. *About GI Bill benefits*. URL: https://www.va.gov/education/about-gi-bill-benefits/ (дата звернення: 02.05.2026).

2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Policies and practices to strengthen targeted support to veterans and their families in Ukraine. 17.12.2025. URL: https://www.oecd.org/en/events/2025/12/policies-and-practices-to-strengthen-targeted-support-to-veterans-and-their-families-in-ukraine.html (дата звернення: 02.05.2026).

3. Ветеран PRO. Освіта та робота. URL: https://veteranpro.gov.ua/thematic-block/osvita_ta_robota (дата звернення: 02.05.2026).

4. е-Ветеран. Професійна адаптація ветеранів війни та членів їх сімей. URL: https://eveteran.gov.ua/benefits/profesijna-adaptaciya-veteraniv-vijni-ta-chleniv-yih-simej (дата звернення: 02.05.2026).

5. Міністерство в справах ветеранів України. Пільги на навчання. URL: https://mva.gov.ua/veteranam/pilgi-na-navchannya (дата звернення: 02.05.2026).

6. Про затвердження Порядку та умов забезпечення соціальної та професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби : постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2017 № 432. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/432-2017-%D0%BF (дата звернення: 02.05.2026).

7. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12 (дата звернення: 02.05.2026).

8. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80 (дата звернення: 02.05.2026).

9. Український ветеранський фонд. Потреби ветеранів 2023. URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/ (дата звернення: 02.05.2026).

10. Український ветеранський фонд. Працевлаштування ветеранів: що показав аналіз українського законодавства та дослідження кращих практик міжнародного досвіду. 02.07.2024. URL: https://veteranfund.com.ua/2024/07/02/pratsevlashtuvannia-veteraniv-shcho-pokazav-analiz-ukrainskoho-zakonodavstva-ta-doslidzhennia/ (дата звернення: 02.05.2026).

References

1. U.S. Department of Veterans Affairs. About GI Bill Benefits. Retrieved from: https://www.va.gov/education/about-gi-bill-benefits/ [in English]

2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Policies and Practices to Strengthen Targeted Support to Veterans and Their Families in Ukraine. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/events/2025/12/policies-and-practices-to-strengthen-targeted-support-to-veterans-and-their-families-in-ukraine.html [in English]

3. Veteran PRO. Osvita ta robota [Education and Work]. Retrieved from: https://veteranpro.gov.ua/thematic-block/osvita_ta_robota [in Ukrainian].

4. e-Veteran. Profesiina adaptatsiia veteraniv viiny ta chleniv yikh simei [Professional Adaptation of War Veterans and Their Family Members]. Retrieved from: https://eveteran.gov.ua/benefits/profesijna-adaptaciya-veteraniv-vijni-ta-chleniv-yih-simej [in Ukrainian].

5. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. Pilhy na navchannia [Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. Education Benefits]. Retrieved from: https://mva.gov.ua/veteranam/pilgi-na-navchannya [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Poriadku ta umov zabezpechennia sotsialnoi ta profesiinoi adaptatsii osib, yaki zvilniaiutsia abo zvilneni z viiskovoi sluzhby: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.06.2017 № 432 [On Approval of the Procedure and Conditions for Social and

© Семко М.

Professional Adaptation]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/432-2017-%D0%BF [in Ukrainian].

7. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy vid 22.10.1993 № 3551-XII [On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12 [in Ukrainian].

8. Pro skhvalennia Stratehii veteranskoi polityky na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.11.2024 № 1209-r [On Approval of the Veteran Policy Strategy until 2030]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80 [in Ukrainian].

9. Ukrainskyi veteranskyi fond. Potreby veteraniv 2023 [Ukrainian Veterans Fund. Needs of Veterans 2023]. Retrieved from: https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/ [in Ukrainian].

10. Ukrainskyi veteranskyi fond. Pratsevlashtuvannia veteraniv: shcho pokazav analiz ukrainskoho zakonodavstva ta doslidzhennia krashchykh praktyk mizhnarodnoho dosvidu [Employment of Veterans: Analysis of Ukrainian Legislation and International Best Practices]. Retrieved from: https://veteranfund.com.ua/2024/07/02/pratsevlashtuvannia-veteraniv-shcho-pokazav-analiz-ukrainskoho-zakonodavstva-ta-doslidzhennia/ [in Ukrainian].

© Семко М.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

CONTEMPORARY MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION, AND HUMAN RESOURCES

УДК 005.8:334.7:330.341.1:316.42
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-137-149

Наталія Прямухіна
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: priamukhina.nataliia@vspu.edu.ua
https://orcid.org/0009-0006-6466-8976

СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЄКТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПІДТРИМКИ STARTUP-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Анотація. У статті обґрунтовано роль соціального проєкт-менеджменту як інструменту розвитку інноваційного підприємництва та підтримки Startup-проєктів в умовах суспільних трансформацій. Актуальність дослідження визначається посиленням невизначеності зовнішнього середовища, цифровізацією економіки, зміною технологічних пріоритетів, воєнними викликами та необхідністю формування стійких механізмів підтримки інноваційних ініціатив. Метою статті є визначення змісту й механізмів впливу соціального проєкт-менеджменту на формування сприятливого інноваційного середовища, розвиток партнерської взаємодії та підвищення ефективності реалізації стартап-ініціатив.

Методичну основу дослідження становлять методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення наукових положень щодо проєктного управління, інноваційного і соціального підприємництва, а також структурно-логічне моделювання для розроблення концептуальної моделі підтримки Startup-проєктів. Розкрито специфіку соціального проєкт-менеджменту порівняно з традиційним проєктним менеджментом, що полягає в орієнтації на поєднання економічної результативності із соціальною цінністю, сталим розвитком, формуванням соціального капіталу та довгострокових партнерств. Визначено, що його інтеграційна функція реалізується через координацію взаємодії держави, бізнесу, закладів вищої освіти і науки, інвесторів, громадських організацій та територіальних громад.

Установлено, що ключовими бар'єрами розвитку Startup-проєктів є обмеженість фінансування, недостатність управлінських компетентностей команд, висока невизначеність середовища, фрагментарність інноваційної екосистеми, недостатній доступ до експертизи та слабкість механізмів підтримки інновацій. Обґрунтовано, що їх подолання потребує застосування інструментів фандрейзингу, грантової та акселераційної підтримки, наставництва, гнучких методологій управління, мережевих платформ взаємодії, соціального інвестування, публічно-приватного партнерства й інкубаційних програм. Запропоновано концептуальну модель соціального проєкт-менеджменту підтримки Startup-проєктів, у межах якої держава забезпечує

© Прямухіна Н.

нормативно-правові, фінансові та інституційні умови, а міжсекторальна взаємодія сприяє консолідації ресурсного, освітнього, наукового та соціального потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання під час формування регіональних і національних програм підтримки інноваційного підприємництва, розвитку стартап-хабів на базі закладів вищої освіти та запровадження адаптивних моделей підтримки інноваційних команд. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності соціального проєкт-менеджменту у сфері підтримки Startup-проєктів.

Ключові слова: соціальний проєкт-менеджмент, інноваційне підприємництво, Startup-проєкти, інноваційна екосистема, стейкхолдерська взаємодія, соціальне інвестування, акселерація, стартап-хаби.

Nataliya Pryamukhina

SOCIAL PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR DEVELOPING INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AND SUPPORTING STARTUP PROJECTS IN THE CONTEXT OF SOCIETAL TRANSFORMATIONS

Abstract. The article substantiates the role of social project management as a tool for the development of innovative entrepreneurship and support for start-up projects amid contemporary social transformations. The relevance of the study is determined by the increasing uncertainty of the external environment, digitalisation of the economy, shifts in technological priorities, wartime challenges, and the need to establish sustainable mechanisms for supporting innovative initiatives. The purpose of the article is to identify the content and mechanisms through which social project management contributes to the formation of a favourable innovation environment, the development of partnership interaction, and the enhancement of start-up project implementation efficiency.

The methodological basis of the research includes the methods of analysis and synthesis, comparison, systematisation and generalisation of scientific approaches to project management, innovative entrepreneurship and social entrepreneurship. Structural and logical modelling was applied to develop a conceptual model for supporting start-up projects. The study reveals the specific features of social project management in comparison with traditional project management. These features include its focus on combining economic performance with social value creation, sustainable development, social capital formation, and long-term partnerships. It is established that the integrative function of social project management is realised through the coordination of interaction among public authorities, businesses, higher education institutions, research organisations, investors, civil society organisations, and local communities.

The article identifies the main barriers to the development of start-up projects, including limited access to finance, insufficient managerial competencies of start-up teams, high environmental uncertainty, fragmentation of innovation ecosystems,

© Прямухіна Н.

inadequate access to expertise, and weak institutional support for innovation. It is substantiated that overcoming these barriers requires the application of fundraising instruments, grant and acceleration programmes, mentoring, flexible project management methodologies, stakeholder networking platforms, social investment, public-private partnership mechanisms, and business incubation programmes. A conceptual model of social project management for start-up support is proposed. Within this model, the state provides regulatory, financial and institutional conditions, while cross-sectoral cooperation facilitates the consolidation of resource, educational, research and social capacities.

The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed approaches in the development of regional and national programmes aimed at supporting innovative entrepreneurship, establishing start-up hubs at higher education institutions, and introducing adaptive support models for innovative teams. Further research should focus on developing methodological tools for assessing the effectiveness of social project management in the field of start-up project support.

Keywords: social project management, innovative entrepreneurship, start-up projects, innovation ecosystem, stakeholder interaction, social investment, acceleration programmes, start-up hubs.

Постановка проблеми. Сучасні суспільні трансформації, зумовлені цифровізацією економіки, розвитком інноваційних технологій, змінами на ринку праці, процесами глобалізації та наслідками воєнних викликів, актуалізують необхідність пошуку нових інструментів стимулювання підприємницької активності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. У цих умовах особливого значення набуває інноваційне підприємництво як джерело створення нових робочих місць, комерціалізації інновацій, підвищення конкурентоспроможності економіки та формування соціального капіталу.

Водночас розвиток стартап-проєктів відбувається в умовах значних фінансових, організаційних та інституційних обмежень. Так, за даними міжнародних досліджень, близько 50 % новостворених компаній [9] припиняють діяльність протягом перших п’яти років функціонування, а для інноваційних стартапів цей показник є ще вищим через підвищений рівень ризику та невизначеності зовнішнього середовища. Суттєвою перешкодою для розвитку значної частини стартапів залишається обмежений доступ до фінансових ресурсів. Незважаючи на зростання глобального ринку венчурного капіталу, інвестиційні потоки характеризуються високою концентрацією: у 2025 р. на компанії, що працюють у сфері штучного інтелекту, припадало від 48 до 61 % світового обсягу венчурного фінансування, що значно звужує можливості залучення капіталу стартапами з інших галузей [1]. Крім того, результати досліджень підприємницьких екосистем свідчать про наявність дефіциту так званої «м’якої інфраструктури» підтримки інновацій, зокрема мереж наставництва, партнерств, професійних спільнот та механізмів взаємодії між бізнесом, наукою, громадським сектором і державою, що істотно знижує можливості трансформації інноваційних ідей у життєздатні бізнес-проєкти.

© Прямухіна Н.

Водночас успішність стартапів значною мірою залежить від наявності у засновників компетентностей у сфері проєктного управління, бізнес-планування, маркетингу, командної взаємодії та управління ризиками, нестача яких часто стає чинником уповільнення розвитку або припинення діяльності інноваційних команд.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері проєктного менеджменту, інноваційного підприємництва та стартап-екосистем, питання використання соціального проєкт-менеджменту як комплексного інструменту розвитку інноваційного підприємництва та підтримки Startup-проєктів в умовах суспільних трансформацій залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних підходів до формування ефективних моделей соціально орієнтованого управління стартап-ініціативами.

Таким чином, **невирішеною частиною загальної проблеми** залишається обґрунтування ролі та механізмів соціального проєкт-менеджменту у формуванні сприятливого середовища для розвитку інноваційного підприємництва та підтримки Startup-проєктів в умовах суспільних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика соціального проєкт-менеджменту як інструменту розвитку інноваційного підприємництва перебуває на перетині кількох наукових напрямів: управління стартапами, формування інноваційних екосистем, соціального підприємництва, стейкхолдерської взаємодії та проєктного управління в умовах невизначеності. У зарубіжних дослідженнях Е. Ріс обґрунтував підхід Lean Startup, що базується на швидкому тестуванні гіпотез, створенні мінімально життєздатного продукту та циклі «створення – вимірювання – навчання», що є важливим для управління стартап-проєктами в умовах високої невизначеності [7]. С. Бланк і Б. Дорф розвинули методологію Customer Development, акцентуючи увагу на перевірці бізнес-моделі через взаємодію із потенційними споживачами та стейкхолдерами [2]. S. M. R. Shams, D. Vrontis, R. Chaudhuri, G. Chavan і M. R. Czinkota досліджували роль залучення стейкхолдерів в управлінні інноваціями та підприємницькому розвитку, що безпосередньо пов’язано із соціально орієнтованим проєктним управлінням [8]. R. Grilo та A. Moreira розкрили взаємозв’язок соціальних інновацій і соціального підприємництва, підкресливши значення соціальної цінності, відповідальних інновацій та залучення громад [3]. U. Khan, S. Jamwal, S. Kumar та інші автори досліджували можливості застосування інструментів проєктного менеджменту для започаткування стартапів і залучення раннього фінансування [4].

Серед вітчизняних науковців І. Губарєва досліджувала проблеми, тенденції та перспективи розвитку екосистем стартапів в Україні, зокрема крізь призму міжнародних індексів інноваційного розвитку та стартап-екосистем. В. Маргасова зі співавторами проаналізували тенденції розвитку світових start-up екосистем і можливості залучення кращих практик інноваційного підприємництва для України, наголошуючи на потребі взаємодії держави, бізнесу, освітніх і наукових інституцій [11; 14]. Г. Лановська узагальнила

© Прямухіна Н.

підходи до розуміння інноваційної екосистеми, її складників і принципів функціонування, що є теоретичною основою для аналізу середовища підтримки стартапів [12]. І. Агєєва та співавтори розглядали питання продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу, зокрема роль стратегічного планування, оптимізації ресурсів і гнучкого лідерства [10]. Окремі аспекти розвитку інноваційного підприємництва та стартап-проєктів у кризових умовах досліджено також у працях, присвячених драйверам інноваційного підприємництва, фінансовій підтримці та формуванню культури інноваційної діяльності.

Попри наявність значного наукового доробку, більшість досліджень зосереджена або на загальних питаннях розвитку стартап-екосистем, або на інструментах управління стартапами, або на проблематиці соціального підприємництва. Натомість недостатньо розкритим залишається комплексне бачення соціального проєкт-менеджменту як інтегрованого інструменту підтримки Startup-проєктів, що поєднує управління ресурсами, ризиками, стейкхолдерською взаємодією, соціальною цінністю та інноваційним розвитком в умовах суспільних трансформацій.

Метою статті є обґрунтування ролі соціального проєкт-менеджменту як інструменту розвитку інноваційного підприємництва та підтримки Startup-проєктів в умовах суспільних трансформацій, а також визначення ключових механізмів його впливу на формування сприятливого інноваційного середовища, розвиток партнерської взаємодії між зацікавленими сторонами та підвищення ефективності реалізації стартап-ініціатив.

Виклад основного матеріалу. Сучасні процеси суспільних трансформацій супроводжуються посиленням ролі інноваційного підприємництва як одного з ключових чинників економічного розвитку, технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності національних економік. Водночас динамічність зовнішнього середовища, зростання рівня невизначеності та складності соціально-економічних процесів зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до підтримки інноваційних ініціатив та Startup-проєктів. За таких умов особливого значення набуває соціальний проєкт-менеджмент, який поєднує інструменти класичного проєктного управління з механізмами створення суспільної цінності, розвитку партнерств та залучення широкого кола стейкхолдерів.

У науковій літературі соціальний проєкт-менеджмент розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення соціально значущих результатів шляхом ефективного використання ресурсів, координації зацікавлених сторін та реалізації проєктних рішень. На відміну від традиційного проєктного менеджменту, його ключовою особливістю є орієнтація не лише на економічний ефект, але й на соціальний вплив, сталий розвиток та довгострокове формування суспільного капіталу.

У контексті розвитку інноваційного підприємництва соціальний проєкт-менеджмент створює передумови для інтеграції різних суб'єктів інноваційної екосистеми – державних установ, бізнесу, громадських організацій, закладів освіти, наукових установ, інвесторів та місцевих громад. Саме така взаємодія

© Прямухіна Н.

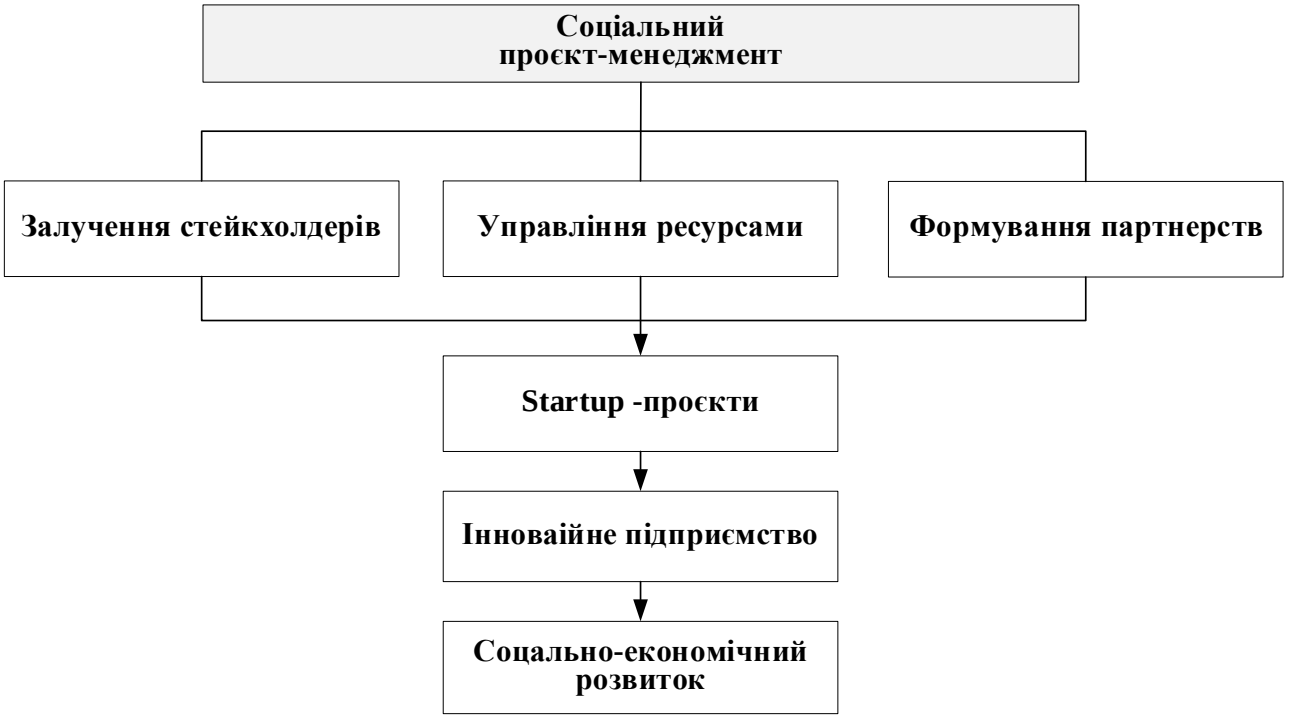
забезпечує формування сприятливого середовища для генерування, тестування та масштабування інноваційних ідей.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та соціального проєкт-менеджменту у сфері підтримки Startup-проєктів

Критерій	Традиційний проєкт-менеджмент	Соціальний проєкт-менеджмент
Основна мета	Досягнення проєктних результатів	Створення соціальної та економічної цінності
Основні стейкхолдери	Замовник, команда, інвестори	Держава, бізнес, громади, ЗВО, інвестори, громадські організації
Критерії успіху	Дотримання термінів, бюджету, якості	Соціальний вплив, сталий розвиток, інноваційність
Джерела ресурсів	Переважно фінансові	Фінансові, соціальні, інтелектуальні, партнерські
Підхід до ризиків	Управління ризиками проєкту	Управління соціальними та проєктними ризиками
Результат	Виконання проєкту	Розвиток екосистеми та довгострокових партнерств

Джерело: розроблено автором на основі [6], [11], [13], [15].

Проведений огляд дозволяє стверджувати, що соціальний проєкт-менеджмент є не лише інструментом реалізації окремих проєктів, але й механізмом формування інноваційних екосистем, у межах яких відбувається накопичення людського, соціального та інтелектуального капіталу. Взаємозв'язок соціального проєкт-менеджменту та розвитку інноваційного підприємництва подана на рис. 1.



Джерело: розроблено автором на основі [11], [15].

Рис. 1. Взаємозв'язок соціального проєкт-менеджменту та розвитку інноваційного підприємництва

© Прямухіна Н.

Представлена схема демонструє, що соціальний проєкт-менеджмент виконує інтеграційну функцію між учасниками інноваційної екосистеми та забезпечує трансформацію інноваційних ідей у життєздатні підприємницькі проєкти.

Попри активне поширення інноваційного підприємництва у світі, більшість стартапів функціонують в умовах високої невизначеності та значних ризиків. Особливо гостро зазначені проблеми проявляються в періоди масштабних суспільних трансформацій, коли змінюються економічні умови, поведінка споживачів, технологічні пріоритети та інституційне середовище.

Однією з найбільш суттєвих проблем залишається доступ до фінансових ресурсів. Незважаючи на зростання обсягів глобального венчурного інвестування, спостерігається висока концентрація капіталу в обмеженій кількості секторів. Насамперед це стосується проєктів у сфері штучного інтелекту, які у 2025 р. акумулювали понад половину (61 %) світових венчурних інвестицій. У результаті стартапи в інших галузях зіштовхуються зі значними труднощами щодо залучення фінансування. Іншою важливою проблемою є недостатній рівень управлінських компетентностей засновників стартапів. Більшість інноваційних команд володіють значним технічним потенціалом, проте мають обмежений досвід у сферах стратегічного планування, проєктного управління, управління ризиками, маркетингу та розвитку партнерських відносин. Внаслідок цього навіть технологічно перспективні проєкти часто не досягають етапу комерціалізації.

Не менш значущим викликом виступає фрагментарність інноваційних екосистем. Взаємодія між університетами, бізнесом, інвесторами, органами влади та громадськими організаціями часто має ситуативний характер і не забезпечує формування стабільних механізмів підтримки стартапів, що обмежує можливості доступу інноваційних команд до ресурсів, експертизи та ринків.

Таблиця 2. Основні проблеми розвитку Startup-проєктів та можливості їх подолання засобами соціального проєкт-менеджменту

Проблема	**Наслідки для стартапів**	**Інструменти соціального проєкт-менеджменту**
Обмеженість фінансування	Неможливість масштабування проєкту	Фандрейзинг, грантові програми, соціальне інвестування
Недостатність управлінських компетентностей	Помилки в реалізації бізнес-моделі	Наставництво, акселераційні програми
Висока невизначеність середовища	Зростання ризиків невдачі	Гнучкі методології управління проєктами
Слабка інтеграція учасників екосистеми	Втрата можливостей партнерства	Мережеві платформи взаємодії
Недостатня підтримка інновацій	Повільна комерціалізація розробок	Публічно-приватне партнерство
Обмежений доступ до експертизи	Низька якість управлінських рішень	Консалтинг, менторство, інкубаційні програми

Джерело: розроблено автором на основі [5], [11].

© Прямухіна Н.

Таким чином, аналіз сучасних тенденцій розвитку Startup-проєктів свідчить, що ключові бар'єри мають не лише фінансовий, але й соціально-організаційний характер. Саме тому подальше дослідження потребує обґрунтування ролі соціального проєкт-менеджменту як інструменту консолідації ресурсів, координації стейкхолдерів та формування ефективної системи підтримки інноваційного підприємництва.

Складність сучасних суспільних трансформацій, що охоплюють цифровізацію економіки, розвиток штучного інтелекту, глобалізаційні процеси, демографічні зміни та зростання соціальних викликів, вимагає переходу від традиційних підходів підтримки підприємництва до більш комплексних моделей управління розвитком інновацій. За таких умов соціальний проєкт-менеджмент набуває ознак стратегічного інструменту, здатного забезпечити не лише ефективне управління окремими Startup-проєктами, але й формування стійких механізмів взаємодії між учасниками інноваційної екосистеми.

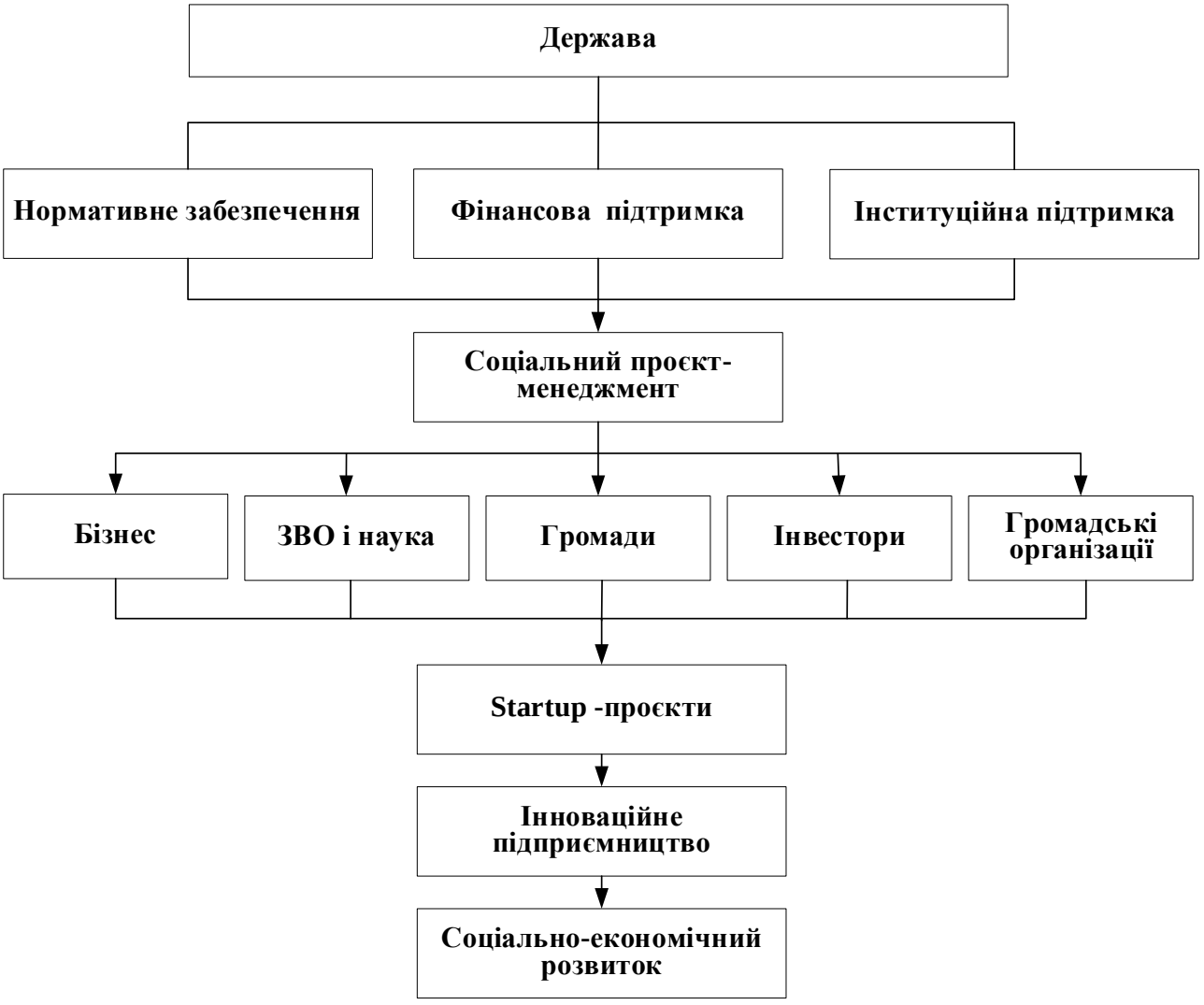
На відміну від класичних моделей управління стартапами, які зосереджені переважно на досягненні економічних результатів та комерціалізації інновацій, соціальний проєкт-менеджмент орієнтується на поєднання економічної ефективності із суспільною цінністю. Такий підхід відповідає сучасним концепціям сталого розвитку, відповідального інвестування та інклюзивного економічного зростання. Однією з ключових переваг соціального проєкт-менеджменту є його здатність інтегрувати ресурси різних секторів суспільства. У межах інноваційної діяльності зазначене дозволяє долати традиційні обмеження стартапів, пов'язані з нестачею фінансування, дефіцитом експертної підтримки, обмеженим доступом до ринків та відсутністю ефективних каналів комунікації між потенційними партнерами. Особливого значення набуває використання проєктного підходу для формування так званого соціального капіталу стартапів. На відміну від фінансового капіталу, який характеризується обсягом доступних ресурсів, соціальний капітал визначається якістю мережевих зв'язків, рівнем довіри між учасниками екосистеми та здатністю до колективного вирішення проблем. Саме соціальний капітал виступає одним із головних чинників успішного масштабування інноваційних проєктів. Соціальний проєкт-менеджмент також забезпечує ефективніше управління ризиками. В сучасних умовах ризики стартапів виходять далеко за межі фінансової сфери та охоплюють технологічні, соціальні, інституційні, політичні й репутаційні аспекти. Завдяки залученню широкого кола стейкхолдерів виникають додаткові можливості для раннього виявлення ризиків та формування адаптивних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища.

Важливою перевагою соціального проєкт-менеджменту є також можливість поєднання інноваційної діяльності з вирішенням суспільно значущих проблем. Значна частина сучасних стартапів функціонує у сферах освіти, охорони здоров'я, екології, енергозбереження, цифрових послуг та соціальної підтримки населення. У таких умовах соціальний ефект стає не менш важливим показником успішності проєкту, ніж його прибутковість. Соціальний проєкт-менеджмент формує сприятливі умови для розвитку

© Прямухіна Н.

підприємницьких ініціатив шляхом створення системи взаємодії між інвесторами, університетами, громадськими організаціями, державними структурами та місцевими громадами, що забезпечує більш високий рівень життєздатності та стійкості Startup-проєктів.

Проведений огляд дозволяє запропонувати концептуальну модель соціального проєкт-менеджменту, яка базується на принципах міжсекторальної взаємодії, партнерства та спільного створення цінності. Особливістю запропонованої моделі є інтеграція ресурсного, інституційного, освітнього та соціального потенціалу різних груп стейкхолдерів у межах єдиного механізму підтримки інноваційного підприємництва.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2. Концептуальна модель соціального проєкт-менеджменту підтримки Startup-проєктів

Запропонована модель демонструє, що соціальний проєкт-менеджмент виступає центральною ланкою координації взаємодії між усіма суб'єктами інноваційної екосистеми. При цьому кожен із учасників забезпечує виконання

© Прямухіна Н.

специфічних функцій:

- держава формує нормативно-правові та фінансові умови розвитку стартапів;
- заклади вищої освіти та наукові установи генерують знання, інновації та кадровий потенціал;
- бізнес забезпечує практичну апробацію технологій, комерціалізацію результатів та інтеграцію стартапів у ринкове середовище;
- інвестори здійснюють фінансову підтримку перспективних проєктів;
- громадські організації та місцеві громади сприяють виявленню актуальних суспільних потреб і підвищують соціальну значущість інноваційних рішень.

Важливою особливістю моделі є її адаптивний характер, що дозволяє враховувати специфіку конкретної території, галузі чи типу стартапу.

Ефективність соціального проєкт-менеджменту значною мірою залежить від використання відповідних механізмів реалізації, які забезпечують практичне втілення принципів міжсекторальної взаємодії та сприяють розвитку інноваційного підприємництва.

Першим механізмом виступає створення мережевих платформ взаємодії стейкхолдерів. Такі платформи забезпечують комунікацію між стартап-командами, інвесторами, університетами, бізнесом та громадськими організаціями, сприяючи обміну інформацією, пошуку партнерів та формуванню спільних проєктів.

Другим механізмом є розвиток акселераційних та інкубаційних програм, які поєднують освітню підтримку, наставництво, консалтинг та доступ до інвестиційних ресурсів. Практика провідних стартап-екосистем свідчить, що участь у таких програмах підвищує ймовірність успішного розвитку стартапів та залучення зовнішнього фінансування.

Третім механізмом є використання інструментів соціального інвестування та змішаного фінансування (blended finance), які поєднують державні, приватні та громадські ресурси для підтримки інноваційних проєктів із високим суспільним значенням.

Четвертим механізмом виступає впровадження моделей публічно-приватного партнерства. Такі моделі забезпечують концентрацію ресурсів різних секторів для реалізації масштабних інноваційних ініціатив, що мають стратегічне значення для розвитку територій та галузей економіки.

П'ятим механізмом є створення лабораторій інноваційного розвитку, центрів стартап-підтримки та проєктних хабів на базі закладів вищої освіти. Університети здатні виконувати роль каталізаторів інноваційної діяльності шляхом поєднання освітньої, наукової та підприємницької функцій.

Особливу увагу доцільно приділяти розвитку цифрових інструментів управління проєктами, які забезпечують моніторинг виконання завдань, координацію діяльності учасників, оцінювання результатів та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Механізми реалізації соціального проєкт-менеджменту у підтримці Startup-проєктів подано в таблиці 3.

© Прямухіна Н.

Таблиця 3. Механізми реалізації соціального проєкт-менеджменту у підтримці Startup-проєктів

Механізм	Основний зміст	Очікуваний результат
Мережеві платформи взаємодії	Об'єднання стейкхолдерів	Розширення партнерств
Акселератори та інкубатори	Освітня та консультаційна підтримка	Підвищення життєздатності стартапів
Соціальне інвестування	Залучення змішаного фінансування	Розширення доступу до ресурсів
Публічно-приватне партнерство	Консолідація ресурсів різних секторів	Реалізація масштабних інноваційних проєктів
Стартап-хаби при ЗВО	Підтримка інноваційних команд	Комерціалізація розробок
Цифрові системи управління	Моніторинг і координація проєктів	Підвищення ефективності управління

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що соціальний проєкт-менеджмент є не лише інструментом управління окремими Startup-проєктами, а комплексним механізмом формування інноваційної екосистеми, здатним забезпечити консолідацію ресурсів, розвиток партнерської взаємодії та підвищення ефективності інноваційного підприємництва в умовах сучасних суспільних трансформацій. Це створює підґрунтя для формування нових моделей підтримки стартапів, орієнтованих на поєднання економічної результативності із соціальною цінністю та принципами сталого розвитку.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що в умовах сучасних суспільних трансформацій розвиток інноваційного підприємництва та Startup-проєктів стримується комплексом фінансових, організаційних та інституційних проблем, серед яких обмежений доступ до ресурсів, високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, недостатність управлінських компетентностей і низька ефективність взаємодії між основними учасниками інноваційної екосистеми. Обґрунтовано, що соціальний проєкт-менеджмент є дієвим інструментом підтримки Startup-проєктів, оскільки забезпечує інтеграцію ресурсів держави, бізнесу, закладів вищої освіти, наукових установ, громадських організацій та інвесторів, сприяє розвитку партнерських зв’язків, підвищенню адаптивності стартапів та створенню суспільної й економічної цінності. Запропоновано концептуальну модель соціального проєкт-менеджменту підтримки Startup-проєктів, в основу якої покладено принципи міжсекторальної взаємодії, координації стейкхолдерів та адаптивного управління. Визначено, що її практична реалізація може здійснюватися через розвиток стартап-хабів, акселераційних програм, мережевих платформ співпраці, механізмів соціального інвестування та публічно-приватного партнерства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час формування програм підтримки інноваційного підприємництва та розвитку інноваційних екосистем на регіональному й національному рівнях.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою методичного

© Прямухіна Н.

інструментарію оцінювання ефективності соціального проєкт-менеджменту у сфері підтримки Startup-проєктів.

Список використаних джерел:

1. AI firms capture 61% of global venture capital in 2025. *OECD.* [електронний ресурс]. URL: https://lnk.ua/5o1mkLRTG (дата звернення 04.06.2025).
2. Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, California : K&S Ranch Press, 2012. 608 p. URL: https://www.scalabl.com/literature/the-startup-owner-s-manual-the-step-by-step-guide-for-building-a-great-company (дата звернення: 06.06.2026).
3. Grilo R., Moreira A. C. The social as the heart of social innovation and social entrepreneurship: An emerging area or an old crossroads? *International Journal of Innovation Studies*. 2022. Vol. 6, Issue 2. P. 53–66.
4. Khan U. U., Ali Y., Garai-Fodor M., Csiszárik-Kocsir Á. Application of Project Management Techniques for Timeline and Budgeting Estimates of Startups. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 21. Article 15526.
5. Lytvyn I. V., Fedorovych D. Challenges of Startups and Ways to Overcome Them. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems.* vol. 6. № 2. DOI: 10.23939/smeu2024.02.186 (дата звернення: 06.06.2026).
6. Mulholland C., Chan P. W., Canning K., Ejohwomu O. A. Social value for whom, by whom and when? Managing stakeholder dynamics in a UK megaproject. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law*. 2020. Vol. 173. № 2. P. 75–86. DOI: 10.1680/jmapl.19.00018 (дата звернення: 06.06.2026).
7. Ries E. *The Lean Startup:* How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p. URL: https://theleanstartup.com/book (дата звернення: 26.06.2026).
8. Shams S. M. R., Vrontis D., Chaudhuri R., Chavan G., Czinkota M. R. Stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurial development: A meta-analysis. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 67–86.
9. Startup Failure Rate Statistics 2025: What Every Founder Needs to Know. *Linked in.* [електронний ресурс]. URL: https://lnk.ua/2Wrbq03f9 (дата звернення 04.06.2025).
10. Агєєва І. В., Плотніченко С. Р., Вуйченко М. А. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-79 (дата звернення: 06.06.2026).
11. Губарєва І. О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-95 (дата звернення: 26.05.2026).
12. Лановська Г. І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 257–262.
13. Лопушняк Г. С., Василик А. В. Концептуальні основи управління соціальними проєктами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 210–220. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-210-220 (дата звернення: 22.05.2026).
14. Маргасова В. Г., Іванова Н. В., Попело О. В. Тенденції розвитку світових start-up екосистем та залучення кращих практик інноваційного підприємництва для України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 142–159. DOI: 10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159 (дата звернення: 06.06.2026).
15. Стрельченко І. І., Писарькова В. Р., Аракелова І. О. Соціально-орієнтовані стартапи в Україні та світі: тенденції і складнощі реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2025. № 6 (331). С. 17-26. DOI: 10.32680/2409-9260-2025-6-331-17-26 (дата звернення: 06.06.2026).

© Прямухіна Н.

References:

1. AI firms capture 61% of global venture capital in 2025. *OECD.* Retrieved from: https://lnk.ua/5o1mkLRTG [in English].

2. Blank, S. & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero, California : K&S Ranch Press, 608 p. [in English].

3. Grilo, R. & Moreira, A. C. (2022). The social as the heart of social innovation and social entrepreneurship: An emerging area or an old crossroads? *International Journal of Innovation Studie.*, Vol. 6, Issue 2, Ss. 53–66. [in English].

4. Khan, U.U., Ali, Y., Garai-Fodor, M. & Csiszárik-Kocsir, Á. (2023) Application of Project Management Techniques for Timeline and Budgeting Estimates of Startups. *Sustainability.* Vol. 15 (21). 15526 p. [in English].

5. Lytvyn, I.V. & Fedorovych, D. (2024) Challenges of Startups and Ways to Overcome Them. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems.* Vol. 6 (2). DOI: 10.23939/smeu2024.02.186 [in English].

6. Mulholland, C., Chan, P.W., Canning, K. & Ejohwomu, O.A. (2020). Social value for whom, by whom and when? Managing stakeholder dynamics in a UK megaproject. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law.* Vol. 173 (2). Ss. 75–86. DOI: 10.1680/jmapl.19.00018. [in English].

7. Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York *: Crown Business*. 336 p. Retrieved from: https://theleanstartup.com/book [in English].

8. Shams, S. M. R., Vrontis, D., Chaudhuri, R., Chavan, G. & Czinkota, M. R. (2020) Stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurial development: A meta-analysis. *Journal of Business Research.* Vol. 119, Ss. 67–86 [in English].

9. Startup Failure Rate Statistics 2025: What Every Founder Needs to Know. *Linked in*. Retrieved from: https://lnk.ua/2Wrbq03f9 [in English].

10. Ahyeyeva, I. V., Plotnichenko, S. R. &Vuychenko M. A. (2023). Zabezpechennya produktyvnoho menedzhmentu pry zasnuvanni biznes-startapu: ideyi ta vyklyky [Ensuring productive management when establishing a business startup: ideas and challenges]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vol. 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-79 [in Ukrainian].

11. Hubaryeva, I.O. (2023). Ekosystemy startapiv v Ukrayini: problemy, tendentsiyi, perspektyvy [Startup Ecosystems in Ukraine: Problems, Trends, and Prospects]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-95 [in Ukrainian].

12. Lanovs′ka, H.I. (2017). Innovatsiyna ekosystema: sutnist′ ta pryntsypy [Innovation ecosystem: essence and principles], *Ekonomika i suspil'stvo*. Vol. 11, Ss. 257–262 [in Ukrainian].

13. Lopushnyak, H.S. & Vasylyk, A.V. (2024). Kontseptual′ni osnovy upravlinnya sotsial′nymy proyektamy [Conceptual foundations of social project management]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 4(274), Ss. 210–220. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-210-220 [in Ukrainian].

14. Marhasova, V.H., Ivanova, N.V. & Popelo, O.V. (2024). Tendentsiyi rozvytku svitovykh start-up ekosystem ta zaluchennya krashchykh praktyk innovatsiynoho pidpryyemnytstva dlya Ukrayiny [Trends in the development of global start-up ecosystems and the attraction of best practices of innovative entrepreneurship for Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*. 3 (39), Ss. 142–159. DOI: 10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159 [in Ukrainian].

15. Strel′chenko, I.I., Pysar′kova, V.R. & Arakelova, I.O. (2025). Sotsial′no-oriyentovani startapy v Ukrayini ta sviti: tendentsiyi i skladnoshchi realizatsiyi [Socially oriented startups in Ukraine and the world: trends and difficulties of implementation]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. 6 (331), Ss. 17-26. DOI: 10.32680/2409-9260-2025-6-331-17-26 [in Ukrainian].

© Прямухіна Н.

УДК 005.8:005.334:338.24
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-150-161

Ольга Рузакова
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: olha.ruzakova@vspu.edu.ua
https//orcid.org/0000-0002-4796-9703

Людмила Дибчук
Вінницький кооперативний інститут,
кандидат історичних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
e-mail: nauk.metod404@gmail.com
https//orcid.org/0000-0002-5412-7686

АДАПТИВНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ ГІБРИДНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Анотація. У статті науково обґрунтовано концептуальні засади інтеграції адаптивного ризик-менеджменту в архітектуру гібридного управління проєктами в умовах високої економічної турбулентності та технологічної невизначеності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від статичних, детермінованих моделей управління ризиками до динамічних систем, здатних до самоорганізації та швидкої трансформації у відповідь на зовнішні виклики, зокрема воєнний стан в Україні та глобальну ринкову волатильність. В роботі проведено порівняльний аналіз каскадних (Waterfall) та гнучких (Agile) методологій, на основі чого виокремлено переваги гібридного підходу «Water-Scrum-Fall», що поєднує стратегічне планування віх із тактичною гнучкістю ітерацій. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці структурно-функціональної моделі адаптивного механізму ризик-менеджменту, що включає впровадження динамічної «тригерної матриці» та багаторівневих сценаріїв операційної стійкості («стабільний адаптив», «гібридна стійкість», «кризова релокація»). Особливу увагу приділено методам кількісного прогнозування бюджетних відхилень із використанням імітаційного моделювання Монте-Карло та математичного апарату оцінки очікуваного впливу ризиків на фіксований бюджет IT-проєктів. Вперше в контексті гібридного управління інтегровано поведінковий аспект ризик-менеджменту через використання коригувальних коефіцієнтів когнітивних ухилів (дебіасинг), таких як ухил оптимізму та ефект втрачених витрат. Обґрунтовано роль цифровізації як головного фасилітатора адаптивності, зокрема через використання хмарних середовищ (Microsoft 365, SharePoint), ERP-систем та інструментів штучного інтелекту для проактивної ідентифікації загроз. Практичне значення дослідження полягає у розробці алгоритмів динамічного

© Рузакова О.

перемикання стратегій управління залежно від порогових значень нестабільності вимог та технологічної складності. Результати моделювання на прикладі реальних IT-проєктів підтвердили, що впровадження запропонованого підходу дозволяє знизити ймовірність критичних перевищень бюджету та термінів на 20-30%. Стаття містить рекомендації щодо формування інтегрованих реєстрів ризиків та визначення ризик-апетиту стейкхолдерів як основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у складних інфраструктурних та інноваційних проєктах.

Ключові слова: управління проєктами, адаптивний ризик-менеджмент, гібридні методології, невизначеність, тригерна матриця, цифровізація, IT-проєкти.

Olha Ruzakova, Liudmyla Dybchuk

ADAPTIVE RISK MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF HYBRID PROJECT MANAGEMENT

Abstract. The article scientifically substantiates the conceptual foundations of integrating adaptive risk management into the architecture of hybrid project management under conditions of high economic turbulence and technological uncertainty. The relevance of the research is driven by the need to transition from static, deterministic risk management models to dynamic systems capable of self-organization and rapid transformation in response to external challenges, including martial law in Ukraine and global market volatility. The study conducts a comparative analysis of cascading (Waterfall) and agile (Agile) methodologies, identifying the advantages of the «Water-Scrum-Fall» hybrid approach, which combines strategic milestone planning with tactical iteration flexibility. The scientific novelty of the results lies in the development of a structural-functional model of an adaptive risk management mechanism, including the implementation of a dynamic «trigger matrix» and multi-level operational resilience scenarios («stable adaptive», «hybrid resilience», «crisis relocation»). Particular attention is paid to quantitative forecasting methods for budget deviations using Monte Carlo simulation and a mathematical apparatus for assessing the expected impact of risks on fixed-budget IT projects. For the first time in the context of hybrid management, the behavioral aspect of risk management is integrated through the use of corrective coefficients for cognitive biases (debiasing), such as optimism bias and the sunk cost effect. The role of digitalization as the main facilitator of adaptability is substantiated, specifically through the use of cloud environments (Microsoft 365, SharePoint), ERP systems, and artificial intelligence tools for proactive threat identification. The practical value of the study lies in the development of algorithms for dynamic switching of management strategies depending on threshold values of requirement instability and technological complexity. Modeling results based on real-world IT projects confirmed that implementing the proposed approach reduces the probability of critical budget and schedule overruns by 20-30%. The article provides recommendations for forming

© Рузакова О.

integrated risk registers and defining stakeholders' risk appetite as a basis for making informed management decisions in complex infrastructure and innovative projects.

Keywords: project management, adaptive risk management, hybrid methodologies, uncertainty, trigger matrix, digitalization, IT projects.

Постановка проблеми. Сучасний ландшафт проєктного менеджменту в Україні формується під впливом безпрецедентної економічної нестабільності, зумовленої воєнним станом, руйнуванням логістичних ланцюгів та глобальною технологічною турбулентністю [8, с. 990]. У таких умовах традиційні лінійні моделі управління, орієнтовані на передбачувані ринкові коливання, демонструють свою неефективність, що призводить до систематичного зриву термінів та перевищення бюджетів у 9 з 10 інфраструктурних та інноваційних проєктів [3, с. 576].

Проблема полягає у критичній невідповідності статичних інструментів ризик-менеджменту динамічній природі сучасних проєктних викликів. Зокрема, жорсткі каскадні підходи (Waterfall) забезпечують структуру, але позбавлені гнучкості, тоді як чисто гнучкі методології (Agile) часто не здатні забезпечити належний контроль у проєктах із жорстким бюджетуванням або складним регуляторним полем [4, с. 268]. Виникає нагальна потреба у створенні гібридних моделей управління, де ядром стає адаптивний ризик-менеджмент — інтелектуальна модель, що поєднує моніторинг «слабких сигналів», кількісне прогнозування та динамічне сценарне моделювання [1, с. 166]. Зв’язок теми із практичними завданнями полягає у підвищенні інвестиційної привабливості вітчизняних проєктів та забезпеченні їх стійкості через впровадження цифрових інструментів реагування на форс-мажорні обставини.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Питання інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управління проєктами досліджували провідні вчені, такі як Г. Керцнер, С. Бушуєв, В. Морозов та інші [6, с. 7], [7, с. 67]. Особливості гібридних моделей («Water-Scrum-Fall») висвітлено у роботі [7, с. 72].

Водночас, незважаючи на значний доробок, залишається низка невирішених проблем. По-перше, відсутні цілісні моделі, які б інтегрували кількісне прогнозування ризиків безпосередньо у процеси гібридного управління в умовах фіксованого бюджету [7, с. 68]. По-друге, недостатньо вивченим є вплив поведінкових факторів (когнітивних ухилів) на точність оцінки ризиків у гібридних командах [4, с. 268]. По-третє, потребують уточнення механізми автоматизації «тригерних точок» за допомогою засобів бізнес-аналітики та ШІ [5, с. 315]. Саме вирішенню цих прогалин присвячена дана стаття.

Мета статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка структурно-функціональної моделі адаптивного ризик-менеджменту як базового елемента гібридного управління проєктами, що забезпечує баланс між стратегічною стабільністю планування та тактичною адаптивністю виконання в умовах високої невизначеності.

© Рузакова О.

Виклад основного матеріалу. Гібридне управління проєктами являє собою інтегративну модель, яка органічно поєднує структурну передбачуваність класичного каскаду (Waterfall) з адаптивністю гнучких методологій (Agile). Така синергія дозволяє досягти балансу між жорсткістю планування та оперативною реакцією на зміни, що особливо цінно у складних технологічних і логістичних екосистемах. На практиці, зокрема у транспортній та IT-сферах, цей підхід реалізується через дворівневу архітектуру: стратегічний контур, де за стандартом PMBOK визначаються ключові віхи (milestones) і фіксуються бюджетні обмеження, та тактичний контур, у межах якого команди працюють ітераційними спринтами за Scrum-методикою, забезпечуючи поступове нарощування функціональності [3, с. 581]. Така двоїстість надає головну конкурентну перевагу – можливість утримувати макроекономічні параметри проєкту (терміни, бюджет, якість) при збереженні гнучкості в реалізації окремих модулів та функцій відповідно до змінних потреб замовника.

У табл.1. представлено порівняння адаптивних механізмів ризик-менеджменту в різних галузях застосування (див. табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння адаптивних механізмів ризик-менеджменту в різних галузях

Галузь застосування	Основні фактори невизначеності	Рівні адаптації / Сценарії
IT (Розробка ПЗ, аутсорсинг, корпоративні системи)	Технічна складність, мінливість вимог (неоднозначність), плинність кадрів, обмеження ресурсів, нереалістичні терміни, вразливість систем безпеки, ринкова волатильність, нелінійна динаміка середовища.	Адаптивні та гібридні моделі (Agile: Scrum, Kanban, Waterfall): ітеративне прогнозування, перехід від реактивного до проактивного управління, адаптація плану до змін середовища.
Контрактні дослідницькі організації та клінічні дослідження	Безпекові ризики (обстріли), інфраструктурні (блекаути), логістичні (блокування коридорів), міграція пацієнтів, загрози витоку даних, зміна регуляторних норм (GDPR).	Сценарії: «Стабільний адаптив» (Зелений), «Гібридна стійкість» (Жовтий), «Кризова релокація» (Червоний); проактивна ідентифікація вразливостей.
Сільське господарство	Погодні умови, воєнні ризики, політико-економічна нестабільність, дестабілізація валютної системи, руйнування логістики, технічні перешкоди при впровадженні ШІ.	Рівні реагування: Реактивні (антикризові), Превентивні (активні), Організаційно-управлінські; сценарії прогнозування погодних умов та зміна пріоритетів.
Промисловість (індустрія 4.0, металообробка, інновації)	Економічна нестабільність (рівні 1-5), волатильність цін, турбулентність ланцюжків поставок, інтеграція нових технологій (IoT, Big Data), технологічні небезпеки.	Автоматизовані виробництва (режим реального часу), стратегія перемикання між жорстким та адаптивним управлінням, динамічна зміна пріоритетів (від стратегічних до оперативних).
Транспортна галузь та мегапроєкти	Геологічні особливості, складні регуляторні вимоги, високий ризик відхилень у вартості та строках, багатоступенева структура підрядників.	Гібридна модель (Water-Scrum-Fall): стратегічне планування віх (Waterfall) та тижневі ітерації для будівництва/IT (Agile).

© Рузакова О.

Продовження табл. 1

Галузь застосування	Основні фактори невизначеності	Рівні адаптації / Сценарії
Телекомунікації (модернізація мережі)	Технологічні ризики при легалізації, монтажу обладнання та міграції абонентів.	Каскадне планування етапів з Agile-підходом всередині кожного кроку.
Міжгалузеве управління (публічний сектор, охорона здоров'я тощо)	Глобальні кризи, воєнний стан, волатильність курсів, ресурсні обмеження.	Трирівнева архітектура: превентивні заходи, детективні (моніторинг KPI) та коригувальні заходи.
Технічні проєкти та складні системи	Технологічна новизна, складність інтеграції, турбулентність середовища.	Адаптивні системи управління в умовах високої турбулентності та нелінійності.

Джерело: сформовано авторами на основі: [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8].

У межах гібридної структури управління ризиками набуває принципово нового виміру: воно трансформується з разового заходу, приуроченого до етапів планування, у безперервний адаптивний цикл. Цей цикл охоплює п’ять послідовних стадій: моніторинг поточного стану через статус-дашборди (сканування), ідентифікацію критичних подій за допомогою тригерів (верифікація), прийняття рішень щодо відповідного сценарію, безпосереднє виконання коригувальних дій та обов’язковий етап навчання (Learning), що формує базу знань для майбутніх ітерацій [1, с. 169]. Ключовим інструментальним ядром цього механізму виступає «Тригерна матриця» – динамічна система, яка на основі порогових значень інтенсивності дестабілізуючих факторів автоматично ініціює перехід проєкту до одного з трьох режимів функціонування.

Джерело: сформовано авторами

Рис. 1 Типологія адаптаційних сценаріїв залежно від рівня загрози

© Рузакова О.

З огляду на градацію загроз, запропоновано типологію адаптаційних сценаріїв, зображену на рис.1.

Сценарій «Стабільний адаптив» – активується при низькому рівні турбулентності (відхилення ключових показників не перевищують 10%). У цьому випадку здійснюється стандартний превентивний моніторинг із резервним копіюванням документації в хмарних сховищах для забезпечення цілісності даних.

Сценарій «Гібридна стійкість» – застосовується за умов середньої інтенсивності ризиків, таких як локальні блекаути, кадрова міграція від 10 до 30% персоналу або збої в комунікаціях. Реакція передбачає оперативний перехід на віддалену верифікацію даних (rSDV), активізацію віртуальних каналів зв'язку та використання телемедичних (для галузей із фізичним сектором) або цифрових колаборaційних платформ для підтримки безперервності процесів.

Сценарій «Кризова релокація» – впроваджується при високому рівні небезпеки (форс-мажор, загроза інфраструктурі, масштабна кібератака), що вимагає екстреного перенесення критичних ресурсів, персоналу та обчислювальних потужностей у заздалегідь підготовлені резервні зони [1, с. 167].

Для забезпечення доказовості, об'єктивності та відтворюваності управлінських рішень у межах гібридної моделі критично важливо відійти від суто інтуїтивних або евристичних підходів і системно застосовувати методи кількісного прогнозування. Такі методи дають змогу не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й оцінити їхній імовірнісний вплив на ключові вартісні, часові та ресурсні параметри проєкту, перетворюючи ризик із абстрактної категорії на вимірювану величину.

Інтегральним індикатором цієї оцінки виступає показник очікуваного бюджету з урахуванням ризиків (E) , який агрегує як базову кошторисну вартість, так і математичне сподівання додаткових витрат, зумовлених реалізацією виявлених загроз. Такий показник створює фінансовий фундамент для прийняття виважених рішень у динамічному, часто нестаціонарному середовищі [7, с. 69]. Розрахунок пропонується виконувати за емпіричною формулою (рис. 1):

$$E = B_0 \cdot (1 + \sum_{i=1}^{n} R_i \cdot (\Delta T_i + \Delta C_i + \Delta O_i)), \quad (1)$$

де B_0 – запланований бюджет; R_i – ймовірність і-го ризику; ΔT_i, ΔC_i, ΔO_i – відносні збільшення витрат через порушення графіка, прямі фінансові та організаційні втрати відповідно.

Кожна з величин ΔT_i, ΔC_i, ΔO_i визначається експертно або на основі історичних даних і нормується відносно відповідних планових показників, що забезпечує масштабованість формули для проєктів різного розміру та галузевої належності.

Для верифікації отриманих оцінок та врахування стохастичної природи ризиків доцільно застосовувати імітаційне моделювання методом Монте-Карло.

© Рузакова О.

Проведені розрахунки для типових ІТ-проєктів (із кількістю ітерацій 5000) засвідчують, що інтеграція запропонованого прогностичного апарату дозволяє суттєво підвищити точність бюджетування: ймовірність критичних перевитрат (понад 20% від B_0) знижується на 10–20% порівняно з традиційними детерміністичними методами [7, с. 71]. Це досягається завдяки врахуванню кореляцій між ризиками, багатоваріантності сценаріїв та можливості будувати довірчі інтервали для підсумкового бюджету.

Попри потужний кількісний апарат, критичним виміром адаптивності гібридної моделі, який часто залишається поза увагою суто технократичних підходів, є управління поведінковими ризиками. Людський фактор у прийнятті рішень здатен суттєво спотворювати об'єктивну картину загроз, навіть за наявності досконалих тригерних матриць і точних прогнозних моделей. Зокрема, менеджери проєктів демонструють стійку схильність до так званого «якорного зміщення» (Anchoring Bias) – когнітивного викривлення, за якого початкові оцінки (часто оптимістичні, надані на стадії ініціації) непропорційно впливають на всі наступні рішення, навіть коли з'являються суперечливі фактичні дані про хід виконання. Це призводить до систематичного заниження резервів часу, недооцінки вартості коригувань, ігнорування ранніх сигналів дестабілізації та, як наслідок, до ухвалення неефективних стратегій реагування [4, с. 272].

Для компенсації цього ефекту в модель вводиться коригувальний коефіцієнт C_{bias}, значення якого обирається в діапазоні [0,9; 1,5] залежно від таких чинників:

- рівня невизначеності зовнішнього середовища;
- ступеня новизни проєкту;
- досвіду команди та її схильності до ризику (risk appetite);
- результатів калібрування на основі ретроспективних даних про точність попередніх прогнозів.

Коефіцієнт C_{bias} виконує подвійну роль: при значеннях > 1,0 він збільшує розрахункові оцінки нестабільності, формуючи додаткові страхові резерви, а при значеннях < 1,0 – повертає до реалістичного базису в тих випадках, коли початкові оцінки були свідомо завищеними.

На основі цього механізму формалізується критерій динамічного перемикання стратегії управління – вирішальне правило, що визначає доцільність переходу між методологіями (наприклад, від каскадної Waterfall до гнучкої Agile або навпаки). Такий перехід є нетривіальним управлінським рішенням, оскільки він тягне за собою зміну організаційних процедур, документообігу та комунікаційних каналів. Критерій пропонується формалізувати таким чином [4, с. 274]:

$$IF(U_{red} \times C_{bias} > T_{threshold}) \rightarrow ChangeStrategy, \quad (2)$$

де U_{red} – поточний рівень нестабільності вимог (або операційного середовища), виміряний як частота змін за певний період (наприклад, %

© Рузакова О.

змінених вимог від загального обсягу за спринт); $T_{threshold}$ – порогове значення, яке встановлюється емпірично для кожного класу проєктів (наприклад, 5% для консервативних каскадних проєктів у регульованих галузях і 15% для високодинамічних R&D-ініціатив).

Якщо скоригована невизначеність перевищує встановлений поріг, система генерує сигнал про доцільність переходу до адаптивної ітераційної стратегії, яка дозволяє швидше реагувати на зміни без втрати контролю над макро-параметрами. Такий підхід забезпечує сценарну гнучкість, уникаючи як передчасної відмови від плану, так і запізнілої реакції на кризові сигнали.

Цифровою основою наведених алгоритмічних рішень виступають інтегровані системи управління проєктами (PMIS) та корпоративні ERP-платформи, які забезпечують безперервний збір, агрегацію та візуалізацію даних про хід виконання робіт [10, с. 593]. Впровадження таких систем дозволяє автоматизувати рутинні операції моніторингу, зменшити людський вплив на початкові оцінки та створити єдине джерело правди (Single Source of Truth) для всіх учасників проєкту.

Сучасний етап еволюції управлінських інструментів передбачає активне використання методів штучного інтелекту (ШІ) , зокрема для:

– автоматичного формування та актуалізації реєстрів ризиків на основі аналізу текстів звітів, листування та зовнішніх джерел;

– розрахунку оптимальних резервів часу та бюджету за допомогою алгоритмів градієнтного бустингу (наприклад, XGBoost, LightGBM), які враховують нелінійні залежності між факторами ризику [5, с. 315];

– прогнозування ймовірності настання тригерних подій на основі часових рядів історичних даних.

Ключовим елементом цієї екосистеми стають Risk Dashboards, побудовані на базі BI-аналітики (Power BI, Tableau, Qlik), які забезпечують перехід від реактивного до проактивного управління. Завдяки візуалізації S-кривих освоєного обсягу (Earned Value Management, EVM) у реальному часі керівники отримують можливість не лише бачити поточні відхилення, а й передбачати траєкторію їхнього розвитку за різних сценаріїв реагування [2, с. 176]. Інтерактивні дашборди дозволяють фільтрувати ризики за ступенем впливу, динамічно перераховувати показник E з урахуванням C_{bias} та візуально оцінювати ефективність прийнятих рішень.

Ефективність запропонованого комплексного підходу підтверджується емпіричними дослідженнями, проведеними на вибірці понад 200 проєктів у сферах IT, логістики та фінансових послуг. Результати свідчать, що організації, які системно застосовують гібридні методології з інтегрованими елементами адаптивного поведінкового та кількісного ризик-менеджменту, демонструють на 27% вищу успішність реалізації стратегічних ініціатив (досягнення цілей у межах затверджених бюджетів і термінів) порівняно з компаніями, що використовують чисті або неадаптовані підходи [8, с. 995].

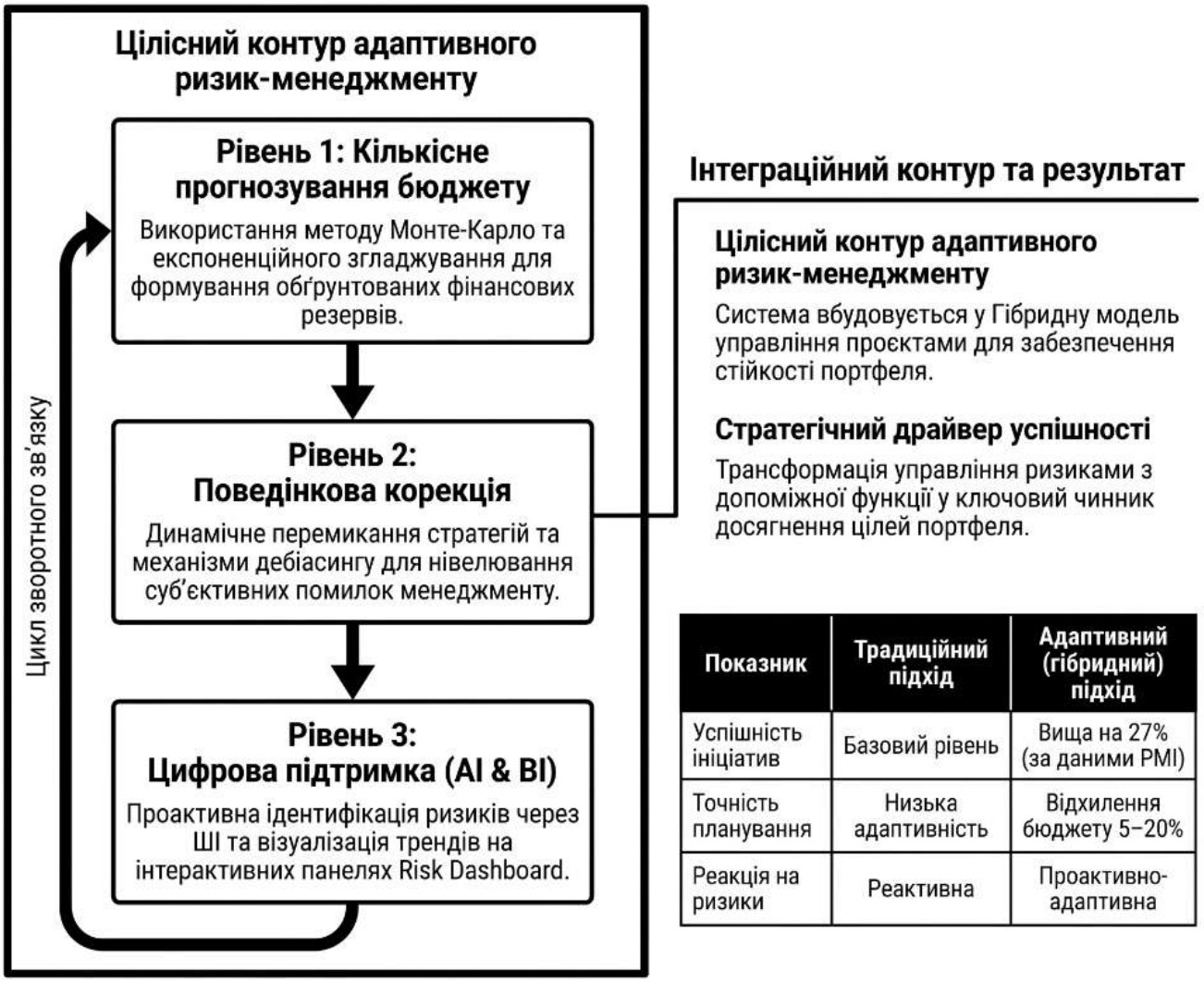
Особливої уваги заслуговує диференційований підхід до формування фінансових резервів, який рекомендується будувати за дворівневою схемою:

© Рузакова О.

– Contingency Reserve (резерв на відомі ризики) у розмірі 10-20% від базового бюджету B_0 – призначений для покриття ідентифікованих та оцінених загроз, що входять до реєстру ризиків. Використання цього резерву відбувається за попередньо затвердженою процедурою на основі спрацювання тригерів.

– Management Reserve (резерв на непередбачувані ризики) у розмірі 5-10% – утримується на рівні вищого керівництва та залучається виключно для реагування на форс-мажорні події, які не були ідентифіковані на етапі планування (так звані «невідомі невідомі», unknown-unknowns).

Як показують розрахунки, така диференціація у поєднанні з описаними вище прогностичними алгоритмами дозволяє знизити загальні фінансові ризики проєкту на 40-60% порівняно зі стратегією фіксованого єдиного резерву або його повною відсутністю [8, с. 997]. Досягнутий ефект пояснюється як точнішим калібруванням величини резервів під реальний профіль ризику, так і своєчасною активізацією сценаріїв адаптації, що запобігає ескалації загроз до критичного рівня. Трирівнева архітектура адаптивного ризик-менеджменту в гібридному управлінні зображена на рис.2.



Показник	Традиційний підхід	Адаптивний (гібридний) підхід
Успішність ініціатив	Базовий рівень	Вища на 27% (за даними PMI)
Точність планування	Низька адаптивність	Відхилення бюджету 5–20%
Реакція на ризики	Реактивна	Проактивно-адаптивна

Джерело: розроблено авторами

Рис. 2. Архітектура адаптивного ризик-менеджменту в гібридному управлінні

© Рузакова О.

Отже, запропонована трирівнева архітектура – кількісне прогнозування бюджету, поведінкова корекція з динамічним перемиканням стратегій і цифрова підтримка на базі ШІ та BI – утворює цілісний контур адаптивного ризик-менеджменту, який інтегрується в гібридну модель управління проєктами. Така система не лише підвищує стійкість до невизначеності, але й трансформує ризик-менеджмент з реактивної функції на стратегічний драйвер успішності проєктного портфеля.

Висновки. У дослідженні розроблено структурно-функціональну модель адаптивного ризик-менеджменту як ядра гібридного управління проєктами в умовах високої невизначеності. Доведено, що монометодологічні підходи (Waterfall або Agile) мають суттєві обмеження у складних, ресурсно-обмежених проєктах, тоді як запропонована дворівнева архітектура – стратегічне планування віх за PMBOK та ітеративне виконання за Scrum – дозволяє одночасно зберігати бюджетно-часові рамки й адаптуватись до змінних потреб.

Ключовим результатом є впровадження безперервного п'ятиетапного циклу ризик-менеджменту (сканування – верифікація тригерів – вибір сценарію – виконання – навчання) з «Тригерною матрицею» та трьома сценаріями адаптації залежно від інтенсивності загроз. Формалізовано кількісний апарат прогнозування через інтегральний показник очікуваного бюджету, що враховує ймовірнісні втрати; верифікація методом Монте-Карло підтвердила зниження ймовірності критичних перевитрат на 10–20%.

Запровадження коригувального коефіцієнта C_{bias}, який нівелює когнітивне «якорне зміщення», суттєво підвищує реалістичність оцінок, а критерій динамічного перемикання стратегій (залежно від скоригованої нестабільності вимог) забезпечує об'єктивність переходу між режимами. Цифрова реалізація на основі PMIS/ERP, ШІ-алгоритмів та BI-дашбордів із візуалізацією EVM створює основу для проактивного управління.

Емпіричні дані засвідчують, що застосування моделі підвищує успішність проєктів на 27%, а дворівневе резервування (Contingency 10–20% і Management 5–10%) знижує загальні фінансові ризики на 40-60%. Отже, запропонований трирівневий контур – кількісне прогнозування, поведінкова корекція та цифрова підтримка – є ефективним інструментом управління проєктами в умовах воєнної нестабільності та технологічної турбулентності.

Перспективними напрямами є адаптація моделі до специфіки різних галузей – будівництва, енергетики, оборонного та державного секторів, а також емпіричне калібрування порогових значень $T_{threshold}$ і C_{bias} для різних організаційних культур. Потребує подальшого розвитку інтеграція агентно-орієнтованого моделювання для вивчення колективної поведінки команд в умовах стресу та довготривалі лонгітюдні дослідження здатності моделі до самонавчання через цикл Learning.

Окремий напрям – поглиблена автоматизація тригерних механізмів на основі великих даних і глибокого навчання для переходу до динамічних, самоналагоджуваних систем прогнозування. Доцільна також розробка відкритих бенчмарків для порівняльного аналізу гібридних конфігурацій. Окрім цього, важливим є розширення моделі на портфельний рівень управління з

© Рузакова О.

урахуванням кореляцій ризиків між різними ініціативами, що дозволить перейти до стратегічно-орієнтованого ризик-менеджменту в межах організаційної екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Бреус С.В., Коваленко В. П. Адаптивний механізм ризик-менеджменту у діяльності контрактних дослідницьких організацій. *Підприємництво та інновації,* 2026. Вип. 40. С. 165-170.

2. Гапон В. Адаптивна модель системи управління ризиками як інструмент зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*, 2025. № 6 (97). С. 176-187.

3. Задоя В.О., Чаркіна Т. Ю., Чернова Н.С., Полішко Т.В. Сучасні інструменти проєктного менеджменту в інфраструктурних проєктах транспортної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*б 2024. № 88. С. 570-597.

4. Коптєва Г.М. Управління невизначеністю ІТ-проєктів: адаптивна модель із інтеграцією поведінкових факторів. *Актуальні проблеми економіки*б 2025. № 8 (290). С. 268-279.

5. Крискун І., Орлова-Курилова О. Керування ризиками в управлінні ІТ-проєктами з використанням інструментів штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. № 2(78). С. 315-325.

6. Макарчук І.В., Федулова І.В. Управління ризиками ІТ-проєктів на підприємстві. Warsaw*: East European Association of Scientists*, 2025. 235 с.

7. Морозов В.В., Кулик Р.Ю. Прогнозування ризиків при управлінні впливами оточення ІТ-проєктів в умовах фіксованого бюджетування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*б 2026. № 1(12). С. 67-73.

8. Циганенко Г.В. Управління проєктами в умовах економічної нестабільності. *Наукові перспективи*, 2025. № 11(65). С. 990-1001.

References:

1. Breus, S.V., & Kovalenko, V.P. (2026). Adaptyvnyi mekhanizm ryzyk-menedzhmentu u diialnosti kontraktnykh doslidnytskykh orhanizatsii [Adaptive risk management mechanism in the activities of contract research organizations]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*. (40). Ss. 165-170 [in Ukrainian].

2. Hapon, V. (2025). Adaptyvna model systemy upravlinnia ryzykamy yak instrument zmitsnennia konkurentnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryiemstv [Adaptive model of the risk management system as a tool for strengthening the competitive potential of agricultural enterprises]. *Galician Economic Bulletin*. (6(97)). Ss. 176-187 [in Ukrainian].

3. Zadoia, V.O., Charkina, T.Yu., Chernova, N.S., & Polishko, T.V. (2024). Suchasni instrumenty proektnoho menedzhmentu v infrastrukturnykh proektakh transportnoi haluzi [Modern project management tools in infrastructure projects of the transport industry]. *Bulletin of Transport Economics and Industry.* (88). Ss. 570-597 [in Ukrainian].

4. Koptieva, H.M. (2025). Upravlinnia nevyznachenistiu IT-proektiv: adaptyvna model iz intehratsiieiu povedinkovykh faktoriv [Managing uncertainty in IT projects: an adaptive model with integration of behavioral factors]. *Actual Problems of Economics*. (8(290)), Ss. 268-279 [in Ukrainian].

5. Kryskun, I., & Orlova-Kurylova, O. (2025). Keruvannia ryzykamy v upravlinni IT-proektamy z vykorystanniam instrumentiv shtuchnoho intelektu [Risk management in IT project management using artificial intelligence tools]. *Scientific Notes of the «KROK» University*. (2(78)), Ss. 315-325 [in Ukrainian].

© Рузакова О.

6. Makarchuk, I.V., & Fedulova, I.V. (2025). *Upravlinnia ryzykamy IT-proektiv na pidpryiemstvi* [Risk management of IT projects at the enterprise]. Warsaw*: East European Association of Scientists* [in Ukrainian].

7. Morozov, V.V., & Kulyk, R.Yu. (2026). Prohnozuvannia ryzykiv pry upravlinni vplyvamy otochennia IT-proektiv v umovakh fiksovanoho biudzhetuvannia [Risk forecasting in managing environmental impacts of IT projects under fixed budgeting]. *Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*. (1(12)), Ss. 67-73 [in Ukrainian].

8. Tsyhanenko, H.V. (2025). Upravlinnia proektamy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Project management in conditions of economic instability]. *Scientific Perspectives*. (11(65)). Ss. 990-1001 [in Ukrainian].

© Рузакова О.

УДК 334.722-022.51:330.34
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-162-171

Денис Чернюк
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
здобувач ступеню вищої освіти магістр спеціальності D3 Менеджмент

Оксана Самборська
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри публічно-правових дисциплін
e-mail: o.samborska@vspu.edu.ua
https://orcid.org/0000-0002-1911-9138

ДИНАМІКА РЕЄСТРАЦІЇ ТА ЛІКВІДАЦІЇ ФІЗИЧНИХ ОСІБ - ПІДПРИЄМЦІВ ЯК ІНДИКАТОР АДАПТИВНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ДО МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Анотація. Статтю присвячено аналізу динаміки реєстрації та припинення діяльності фізичних осіб-підприємців в Україні у 2021–2025 роках та оцінюванню адаптаційного потенціалу підприємництва в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано, що динаміка відкриття і закриття ФОП є саме індикатором економічної та регуляторної ситуації.

Проаналізовано вплив війни, міграції, зниження купівельної спроможності, податкового навантаження та законодавчих змін на рішення підприємців щодо продовження або припинення діяльності.

Визначено, що найбільша хвиля закриття ФОП спостерігалася на початку 2025 року після відновлення обов'язкової сплати єдиного соціального внеску та запровадження військового збору. Переважно закривалися непрацюючі ФОП першої та другої груп спрощеної системи оподаткування.

Досліджено регіональну та галузеву структуру припинення підприємництва.

Встановлено, що найбільше ФОП закривалися у Києві, Дніпропетровській, Харківській, Одеській та Львівській областях, а найбільш уразливими сферами стали роздрібна й оптова торгівля, IT, індивідуальні та інформаційні послуги. Водночас у січні–червні 2026 року відкрито понад 141,4 тис. ФОП, тоді як закрито 102,2 тис., а кількість припинень зменшилася на 36% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Підприємництво зростало у сфері освіти, роздрібної торгівлі, поштових і кур'єрських послуг, а також у Києві, Дніпропетровській і Львівській областях.

Проаналізовано тривалість існування ФОП. Виявлено, що найдовше функціонують підприємці у складській діяльності, операціях з нерухомістю та ремонті техніки, тоді як найкоротший період характерний для поштової, оптової

© Чернюк Д., Самборська О.

торгівлі, освіти та сервісних сфер. Обґрунтовано необхідність удосконалення державної політики підтримки малого підприємництва через передбачуване податкове середовище, доступ до фінансування, грантових і кредитних програм та цифровізацію адміністративних послуг.

Доведено, що поєднання цифрових інструментів, державної підтримки та регуляторної стабільності підвищить стійкість малого бізнесу в умовах війни.

Ключові слова: ліквідація, самозайняті особи, податки, бюджет.

Denis Chernyuk, Oksana Samborska

DYNAMICS OF REGISTRATION AND LIQUIDATION OF NATURAL PERSONS - ENTREPRENEURS AS AN INDICATOR OF ADAPTABILITY OF SMALL BUSINESS TO MACROECONOMIC INDICATORS OF THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S ECONOMY

Abstract. The article analyzes the dynamics of registration and termination of individual entrepreneurs (sole proprietorships/FOPs) in Ukraine from 2021 to 2025 and assesses the adaptive potential of entrepreneurship under martial law. It is substantiated that the dynamics of opening and closing sole proprietorships serve as a direct indicator of the economic and regulatory situation. The study examines the impact of the war, migration, declining purchasing power, tax burden, and legislative changes on entrepreneurs' decisions to continue or cease operations. It was established that the largest wave of sole proprietorship closures occurred in early 2025 following the reinstatement of mandatory single social contribution (SSC) payments and the introduction of the military tax. These closures predominantly affected inactive sole proprietorships under the first and second groups of the simplified tax system.

The regional and sectoral structure of business terminations was investigated. It was found that the highest number of sole proprietorship closures occurred in Kyiv, as well as in the Dnipropetrovsk, Kharkiv, Odesa, and Lviv regions. The most vulnerable sectors were retail and wholesale trade, IT, personal services, and information services. At the same time, in January–June 2026, over 141.4 thousand sole proprietorships were registered, compared to 102.2 thousand closures, with terminations decreasing by 36% compared to the same period of the previous year. Entrepreneurial growth was observed in education, retail trade, postal and courier services, particularly in Kyiv, Dnipropetrovsk, and Lviv regions.

The lifespan of sole proprietorships was analyzed. The findings indicate that businesses in warehousing, real estate, and equipment repair operate the longest, whereas the shortest operational lifespans are characteristic of postal services, wholesale trade, education, and service sectors. The necessity of improving state support policies for small businesses through a predictable tax environment, access to financing, grant and loan programs, and the digitalization of administrative services is substantiated. It is proven that combining digital tools, state support, and regulatory stability will enhance small business resilience during wartime.

© Чернюк Д., Самборська О.

Keywords: business termination, self-employed individuals, taxes, budget, sole proprietorship, small business resilience, martial law economy.

Постановка проблеми. В умовах правового режиму воєнного стану в Україні інститут фізичних осіб-підприємців (ФОП) опинився в умовах безпрецедентної правової та економічної турбулентності. З одного боку, воєнні дії, руйнування інфраструктури, вимушена міграція та різке падіння купівельної спроможності змусили тисячі підприємців ліквідувати свій бізнес через неможливість ведення господарської діяльності та податковий тиск. З іншого боку, необхідність адаптації до нових реалій, релокація бізнесу, розвиток волонтерського сектору та цифровізація державних послуг (зокрема, через платформу «Дія») спровокували хвилю нових реєстрацій ФОП.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Дослідженню загального стану малого бізнесу, тенденцій закриття та відкриття нових ФОП, а також стратегіям їхнього виживання присвячено праці В. Васюти [1] та М. Кавулі [2]. Автор В. Васюта аналізує макроекономічні чинники бізнес-активності, спираючись на міжнародний досвід трансформації ринків, тоді як у праці М. Кавулі акцентується увага на регіональних аспектах функціонування підприємництва та глибинних проблемах, з якими стикаються ФОП безпосередньо у зонах бойових дій та на відносно безпечних територіях. Важливий аналіз вимушеного переміщення та динаміки появи нових бізнесів у контексті відновлення територіальних громад міститься у науковому огляді О.В. Рудик [3], яка наголошує на гнучкості малого бізнесу та наводить статистику відкриття сотень тисяч нових підприємств у період повномасштабного вторгнення.

Мета статті є аналіз динаміки реєстрації та рекордного закриття фізичних осіб-підприємців починаючи з 2021 року по 2025 рік та оцінка адаптаційного потенціалу малого бізнесу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Понад 141,4 тисячі нових ФОП відкрились та 102,2 тисячі підприємців закрились в Україні з січня по червень 2026 року, відмічаємо зменшення закриття підприємців на 36% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Найактивніше зростало підприємництво у сфері освіти, роздрібної торгівлі та поштових послуг. Серед областей лідерами за приростом створення нових підприємств стали Київ, Дніпропетровщина та Львівщина [9].

До п’ятірки сфер із найбільшим приростом (малий та середній бізнес) увійшли поштова та кур’єрська діяльність (+2 558), операції з нерухомістю (+2 504) та оптова торгівля (+2 391).

Водночас найбільше падіння зафіксоване серед підприємців, які займаються ремонтом комп’ютерів та обладнання (-365 підприємств). Незначне зменшення зафіксовано у сфері охоронних послуг (-35), телекомунікацій (-22), збирання відходів (-19) та оброблення деревини (-17). Найактивніше підприємництво зростало у сфері освіти приріст становив +3 902 відкритих нових підприємств, такий самий приріст зафіксовано у роздрібній торгівлі (+3 596).

© Чернюк Д., Самборська О.

Найпривабливішими серед областей України для відкриття підприємницької діяльності стали:

- Київ (+5 058),
- Дніпропетровщина (+4 284),
- Львівщина (+4 254),
- Київщина (+3 756),
- Одещина (+2 955).

Ситуація з війною спричинила скорочення кількості підприємців у прифронтових та окупованих регіонах: Донеччині (-569), Херсонщині (-293) та Луганщині (-93). За спостереженнями, у решті регіонів кількість малих та середніх підприємців лише зростає.

Період найбільшого закриття спостерігаємо на початку 2025 року, причина масових ліквідацій фізичних-осіб підприємців на спрощеній та загальній системах оподаткування, а також самозайняті особи, це відновлення з 01.01.2025 року обов'язкової сплати податку єдиного соціального внеску (далі - ЄСВ). В більшості закривались непрацюючі підприємці 1 та 2 групи, адже для них відновилися довоєнні правила сплати ЄСВ (22% від мінімальної заробітної плати, мінімальний розмір 1760 гривень на місяць) [8].

Також був визначений військовий збір від мінімальної заробітної плати на 2025 рік - це 800 гривень на місяць незалежно від того, здійснюють вони діяльність чи ні.

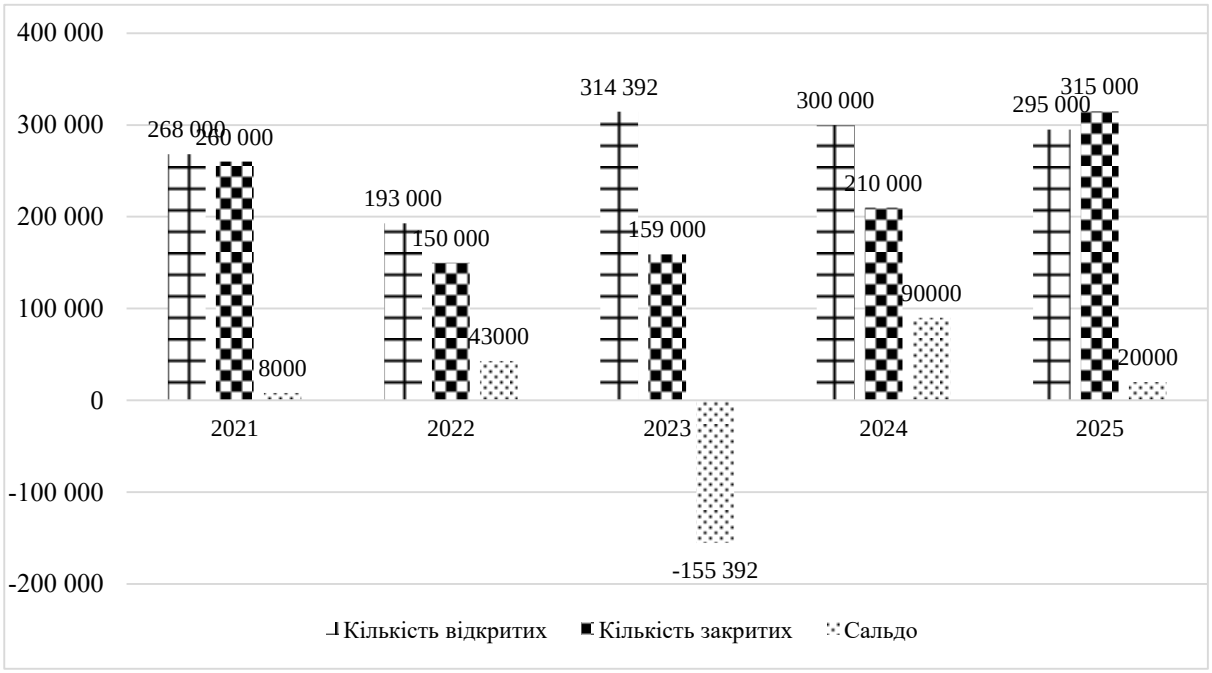
Переглядаючи нові норми прийнятті у законодавстві України, відмічаємо, скорочення існуючих фізичних-осіб підприємців, зокрема, 10 жовтня 2024 року Верховна рада ухвалила у другому читанні закон про збільшення податків, ухвалений документ, не передбачав збільшення військового збору для військовослужбовців, що прагнуть займатися підприємницькою діяльністю.

Так, 28 листопада 2024 року президент України підписав закон про підвищення податків, а 1 грудня 2024 року він набув чинності. А вже 18 грудня 2024 року у зв'язку з підвищення податків в Україні припинили діяльність більше 22,5 тисячі підприємців.

Уряду варто уважніше вносити правки до нормативів та законодавчих актів пов'язаних з діяльністю фізичних-осіб підприємців, адже за рахунок сплати податків та надання робочих місць, розбудовується країна навіть у часи повномасштабної війни. За нашими спостереженнями, у 1,6 рази зросли податкові надходження від діяльності підприємців у 2022 році в порівнянні до 2021 року. А вже у 2024 році сума сплачених податкових надходжень становила 1,3 млрд доларів США.

Загалом 126 млрд грн податку сплатили фізичні-особи підприємці за три роки повномасштабної війни в Україні. Сума єдиного податку, що сплачують фізичні-особи підприємці, зростає рік до року, окрім 2022 року.

© Чернюк Д., Самборська О.



Джерело: сформовано на основі [4].

Рис. 1. Кількість відкритих та закритих фізичних-осіб підприємців за 2021-2025 роки

Понад 315 тисяч фізичних-осіб підприємців закрились в Україні за 2025 рік за даними Єдиного державного реєстру [5]. Зменшення кількості фізичних осіб-підприємців на 315 тис. у 2025 році (рис.1) спричинило зменшення податкових надходжень до бюджету країни у сумі 554 млн гривень (сплата ЄСВ *315 тис.). Це надзвичайно колосальні суми, що вкрай необхідні для підтримки економічних показників країни у час повномасштабного вторгнення.

Кожен восьмий підприємець, що закрився, працював у місті Києві. В середньому термін існування фізичних-осіб підприємців становить 2,4 року: довгожителями є підприємці, що займаються складською діяльністю, а з найменшим терміном існування виявились підприємці, що займалися кур'єрською доставкою.

За нашими спостереженнями від початку 2025 року закрилось 250 209 фізичних осіб-підприємців в Україні, найскладніший період закриття припав на січень, а після перерви у роботі державних реєстрів, одразу задокументували закриття 59 723 підприємці.

Кожен восьмий підприємець, що закрився у 2025 році, працював у Києві: 32 469, на другому місці Дніпропетровщина - 22 645 підприємців припинили свою діяльність. З невеликим відривом закривались бізнеси на Харківщині (20 481), Одещині (18 714) та Львівщині (16 521).

© Чернюк Д., Самборська О.

Таблиця 1. Закриття фізичних осіб - підприємців за 11 місяців 2025 року в Україні

№	Область	Кількість закриття ФОП за 11 місяців 2025 року
1	Одеса	18714
2	Херсон	3757
3	Київ	32469
4	Житомир	6958
5	Суми	5902
6	Донецьк	6688
7	Дніпро	22645
8	Харків	20481
9	Луганськ	842
10	Полтава	9868
11	Запоріжжя	7721
12	Чернігів	6060
13	Рівне	5976
14	Чернівці	5975
15	Івано-Франківськ	6858
16	Хмельницький	9097
17	Львів	16521
18	Тернопіль	5004
19	Закарпаття	5691
20	Волинь	6244
21	Черкаси	6943
22	Кропивницький	5816
23	Київ	16036
24	Миколаїв	7473
25	Вінниця	

Джерело: сформовано на основі [9].

Переглядаючи статистику закритих ФОП в Україні (табл.2), варто відмітити, найбільш вразливими були підприємці, що працюють у роздрібній торгівлі - на них припадає третина закритих бізнесів (77 705), в середньому термін існування складав менше трьох років. Ще 16 909 підприємців у сфері оптової торгівлі припинили свою роботу у 2025 році - такі підприємці пропрацювали лише рік. Другою за кількістю закриття підприємств стала ІТ-сфера, а це 28 668 або кожен дев'ятий підприємець вимушено закривав своє підприємство, тривалість існування такого підприємства становила 3 роки 11 місяців.

© Чернюк Д., Самборська О.

Таблиця 2. Кількість закритих ФОП в Україні за категоріями у грудні 2025 році

№	Категорія	Кількість закритих підприємств
1	Роздрібна торгівля	77 705
2	Комп’ютерне програмування	28 668
3	Інші індивідуальні послуги	17 091
4	Оптова торгівля	16 909
5	Кафе та ресторани	11 550
6	Інформаційні послуги	11 475
7	Транспорт	10 121
8	Торгівля автотранспортом	6 059
9	Рекламна діяльність	5 079
10	Інше	65 552

Джерело: сформовано на основі [9].

Найбільше закритих підприємств зафіксували у сфері роздрібної торгівлі – припадає близько третини всіх припинених ФОП, такі бізнеси зазвичай працюють менш ніж три роки. Ще майже 17 тисяч підприємців припинили діяльність в оптовій торгівлі, де середня тривалість роботи становить трохи більше року.

Найстійкішими за тривалістю існування підприємства виявилися ФОП у сфері складської діяльності - вони працюють понад шість років. Майже стільки ж утримуються підприємці, які займаються операціями з нерухомістю та ремонтом техніки. Замикають трійцю бізнеси у сфері ремонту техніки, зокрема, побутової: 5 років і 9 місяців.

Таблиця 3. Середній термін існування ФОП у роках

№		Роки
1	Складське господарство	6,1
2	Нерухомість	5,9
3	Ремонт комп’ютерів	5,8
4	Оброблення деревини	5,5
5	ІТ-сфера	3,9
6	Торгівля автомобілями	3,6
7	Оренда та прокат	3,5
8	Фінансові послуги і страхування	3,3
9	Архітектура	3,3
10	Виробництво одягу	3,3
11	Сільське господарство	3
12	Наземний і трубопровідний транспорт	2,8
13	Роздрібна торгівля	2,8

© Чернюк Д., Самборська О.

Продоження таблиці 3

№		Роки
14	Спеціальні будівельні роботи	2,5
15	Право та бухгалтерія	2,4
16	Будівництво будівель	2,3
17	Обслуговування будинків	2,2
18	Охорона здоров’я	2,1
19	Сфера харчування	2,1
20	Інша професійна діяльність	1,9
21	Діяльність хед-офісів	1,9
22	Інші індивідуальні послуги	1,8
23	Реклама	1,7
24	Інформаційні послуги	1,7
25	Спорт та відпочинок	1,6
26	Творчість та мистецтво	1,4
27	HoReCa	1,4
28	Соціальна допомога	1,3
29	Освіта	1,1
30	Оптова торгівля	1,1
31	Адміністративна діяльність	0,8
32	Пошта	0,5

Джерело:сформовано на основі [7].

Висновки. Динаміка реєстрації та ліквідації фізичних осіб – підприємців є чутливим барометром та випереджаючим індикатором стану національної економіки. Завдяки високій мобільності та мінімальним капіталовкладенням малий бізнес реагує на макроекономічні коливання та регуляторні зміни значно швидше, ніж середні чи великі підприємства.

У періоди економічного зростання динаміка реєстрацій ФОП має висхідний характер, тоді як макроекономічна нестабільність, падіння купівельної спроможності та посилення фіскального тиску провокують хвилі ліквідацій.

1. Вплив цифровізації та державної підтримки. Суттєвим чинником, що знижує бар'єри для входу на ринок та підвищує адаптивність ФОП, є цифровізація адміністративних процесів (зокрема, «Дія»). Доступність швидкої реєстрації та закриття бізнесу у поєднанні з програмами мікрокредитування (наприклад, «5-7-9%») та грантовою підтримкою.

2. Орієнтири для державної політики. Для збереження стабільності цього сектору державна економічна політика має змістити фокус із фіскального контролю на стимулювання життєздатності малого бізнесу. Це передбачає збереження прогнозованого податкового ландшафту, розширення доступу до дешевого капіталу та розвиток програм інтеграції.

© Чернюк Д., Самборська О.

Список використаних джерел:

1. Васюта В. В. Українське підприємництво в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 92. № 1. С. 181-186.

2. Два роки і чотири місяці працює пересічний фоп в Україні. URL: https://opendatabot.ua/analytics/fops-midage-2025 (дата звернення: 17.05.2026).

3. Закриттів ФОПів в Україні поменшало на третину: у яких сферах відкривають бізнес. URL: https://delo.ua/news/zakrittiv-fopiv-v-ukrayini-pomensalo-na-tretinu-u-yakix-sferax-vidkrivayut-biznes-468422/ (дата звернення: 09.05.2026).

4. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: https://nais.gov.ua/p/ediniy-derjavniy-reestr-yuridichnih-osib-fizichnih-osib-pidpriemtsiv-ta-gromadskih-formuvan (дата звернення: 19.05.2026).

5. Кавуля М. С. Проблеми підприємництва у період воєнного стану: кваліфікаційна робота бакалавра зі спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / *Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*. Чернівці, 2025. 64 с.

6. Офіційний сайт. Головного управління ДПС у Київській області. URL: https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/879742.html (дата звернення: 09.05.2026).

7. Рудик О. В. Діяльність малих підприємств у період повномасштабного вторгнення у контексті відновлення територіальних громад. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 6. С. 87-94.

8. У 2024 році українці закрили рекордну за п’ять років кількість ФОПів-майже 210 тисяч. URL: https://youcontrol.market/blog/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/ (дата звернення: 09.05.2026).

References:

1. Vasyuta, V.V. (2025). Ukrayins′ke pidpryyemnytstvo v umovakh viyny [Ukrainian Entrepreneurship Amidst the War]. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk.* Vol. 92 (1). Ss. 181-186. [in Ukrainian].

2. Dva roky i chotyry misyatsi pratsyuye peresichnyy fop v Ukrayini [The average individual entrepreneur in Ukraine operates for two years and four months] (2025). Retrieved from: https://opendatabot.ua/analytics/fops-midage-2025 [in Ukrainian].

3. Zakryttiv FOPiv v Ukrayini pomenshalo na tretynu: u yakykh sferakh vidkryvayut′ biznes [Closures of individual entrepreneurships in Ukraine have dropped by a third: sectors where businesses are being opened]. Retrieved from: https://delo.ua/news/zakrittiv-fopiv-v-ukrayini-pomensalo-na-tretinu-u-yakix-sferax-vidkrivayut-biznes-468422/ [in Ukrainian].

4. Yedynyy derzhavnyy reyestr yurydychnykh osib, fizychnykh osib-pidpryyemtsiv ta hromads′kykh formuvan′ [Unified State Register of Legal Entities, Individual Entrepreneurs, and Public Formations]. Retrieved from: https://nais.gov.ua/p/ediniy-derjavniy-reestr-yuridichnih-osib-fizichnih-osib-pidpriemtsiv-ta-gromadskih-formuvan [in Ukrainian].

5. Kavulya, M.S. (2025). Problemy pidpryyemnytstva u period voyennoho stanu: kvalifikatsiyna robota bakalavra zi spets. 076 «Pidpryyemnytstvo, torhivlya ta birzhova diyal′nist′» [Entrepreneurship Challenges During Martial Law: Bachelor’s Thesis (Specialty 076 «Entrepreneurship, Trade and Exchange Activity»)]. *Chernivets'kyy natsional'nyy universytet imeni Yuriya Fed'kovycha. Chernivtsi*. 64 p. [in Ukrainian].

6. Ofitsiynyy sayt. Holovnoho upravlinnya DPS u Kyyivs′kiy oblasti [Official website of the Main Directorate of the State Tax Service in Kyiv Oblast]. Retrieved from: https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/879742.html [in Ukrainian].

7. Rudyk, O.V. (2024). Diyal′nist′ malykh pidpryyemstv u period povnomasshtabnoho vtorhnennya u konteksti vidnovlennya terytorial′nykh hromad [Small Business Operations During the Full-Scale Invasion in the Context of Territorial Community Recovery]. *Ekonomika: realiyi chasu*. 6. Ss. 87-94. [in Ukrainian].

© Чернюк Д., Самборська О.

8. U 2024 rotsi ukrayintsi zakryly rekordnu za p″yat′ rokiv kil′kist′ FOPiv-mayzhe 210 tysyach [In 2024, Ukrainians closed a record number of sole proprietorships (FOPs) in five years-nearly 210,000.]. (2024). Retrieved from: https://youcontrol.market/blog/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/ [in Ukrainian].

© Чернюк Д., Самборська О.

ТРИБУНА МОЛОДОГО ВЧЕНОГО

EARLY-CAREER RESEARCHERS' CORNER

УДК 351:005
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-173-182

Андрій Вербоватий
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач наукового ступеня доктор філософії кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: andreyverbovatiy@gmail.com
https://orcid.org/0009-0006-2133-6648

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено європейський досвід розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління та визначено можливості його адаптації до умов функціонування системи публічного управління України.

Проаналізовано сучасні підходи до трактування цифровізації публічного управління та цифрового маркетингу.

Встановлено, що цифровий маркетинг забезпечує відкритість органів влади, розвиток цифрових комунікацій, доступність публічних послуг і формування сервісно орієнтованої моделі державного управління.

Розглянуто стратегічні засади цифрового розвитку Європейського Союзу (далі - ЄС), визначені Програмою цифрового десятиліття та Програмою «Цифрова Європа», і їх значення для розвитку цифрових публічних сервісів, цифрової інфраструктури, електронного урядування та хмарних технологій. Узагальнено практичний досвід країн Європейського Союзу щодо використання цифрових платформ, систем електронної ідентифікації, електронних послуг, соціальних мереж і мобільних сервісів у діяльності органів публічного управління. Встановлено, що ефективність цифрового маркетингу забезпечують інтеграція цифрових платформ, клієнтоорієнтованість, високий рівень цифрової зрілості органів влади, узгодженість державної політики та інституційна якість.

Проаналізовано сучасний стан розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління України. Висвітлено роль Міністерства цифрової трансформації України та охарактеризовано цифрову екосистему «Дія» як приклад успішної реалізації цифрових сервісів і маркетингових комунікацій. Встановлено, що основними проблемами розвитку цифрового маркетингу в Україні залишаються нерівномірний рівень цифрової зрілості органів влади, недостатня інтеграція державних інформаційних систем, цифрова нерівність, недостатній рівень цифрових компетентностей населення, потреба у розвитку цифрової аналітики та кібербезпеки.

На основі результатів дослідження запропоновано концептуальну модель адаптації європейського досвіду розвитку цифрового маркетингу в органах

© Вербоватий А.

публічного управління України, яка поєднує нормативно-правові, організаційні, технологічні та комунікаційні складові цифрової трансформації.

Доведено, що її впровадження сприятиме підвищенню ефективності цифрової взаємодії держави з громадянами, удосконаленню механізмів надання публічних послуг, розвитку сервісно орієнтованого публічного управління та прискоренню інтеграції України до європейського цифрового простору.

Ключові слова: цифровий маркетинг, публічне управління, цифрова трансформація, європейський досвід, Україна.

Andrii Verbovatyi

EUROPEAN EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND THE POSSIBILITIES OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE

Abstract. This article examines European experience in the development of digital marketing within public administration bodies and identifies opportunities for adapting it to the context of Ukraine's public administration system.

This paper analyses current approaches to the interpretation of the digitalisation of public administration and digital marketing.

It has been established that digital marketing ensures the transparency of public authorities, the development of digital communications, the accessibility of public services and the formation of a service-oriented model of public administration.

This paper examines the strategic principles of the European Union's (EU) digital development, as set out in the Digital Decade Programme and the Digital Europe Programme, and their significance for the development of digital public services, digital infrastructure, e-government and cloud technologies. The practical experience of European Union countries in using digital platforms, electronic identification systems, e-services, social media and mobile services in the activities of public authorities is summarised. It has been established that the effectiveness of digital marketing is ensured by the integration of digital platforms, a customer-centric approach, a high level of digital maturity among public authorities, the coherence of public policy and institutional quality.

This paper analyses the current state of digital marketing development within Ukraine's public administration bodies. It highlights the role of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and describes the «Diya» digital ecosystem as an example of the successful implementation of digital services and marketing communications. It has been established that the main challenges to the development of digital marketing in Ukraine remain the uneven levels of digital maturity among public authorities, insufficient integration of state information systems, digital inequality, the population's insufficient level of digital skills, and the need to develop digital analytics and cybersecurity.

Based on the findings of the study, a conceptual model has been proposed for adapting European experience in the development of digital marketing within Ukraine's public administration bodies, which combines the regulatory,

© Вербоватий А.

organisational, technological and communication components of digital transformation.

It has been demonstrated that its implementation will help to improve the effectiveness of digital interaction between the state and its citizens, refine the mechanisms for delivering public services, develop service-oriented public administration and accelerate Ukraine's integration into the European digital space.

Keywords: digital marketing, public administration, digital transformation, European experience, Ukraine.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління є пріоритетним напрямом розвитку держав-членів Європейського Союзу, що передбачає широке використання цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення прозорості управлінських процесів та розвитку взаємодії з громадянами.

Цифровий маркетинг забезпечує інформування громадськості, підтримку електронної участі та формування довіри до державних інституцій. Його розвиток в органах публічного управління в Україні відбувається в умовах реалізації політики цифрової трансформації та європейської інтеграції. Проте практика використання цифрових маркетингових інструментів характеризується нерівномірним рівнем їх упровадження, недостатнім застосуванням аналітичних технологій, персоналізованих комунікацій та механізмів оцінювання ефективності цифрової взаємодії з громадськістю.

Європейські країни сформували практичний досвід інтеграції цифрового маркетингу у систему публічного управління, що ґрунтується на використанні цифрових платформ, соціальних медіа, відкритих даних, сервісів електронної участі та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Його аналіз дає можливість визначити підходи, адаптація яких сприятиме вдосконаленню державних комунікацій, підвищенню якості публічних послуг і розвитку цифрової взаємодії органів влади з громадянами в Україні. У зв'язку з цим актуальним є дослідження європейського досвіду розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління та обґрунтування можливостей його адаптації до вітчизняної системи публічного управління.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика цифрової трансформації публічного управління та впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади є предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців.

Теоретичні та практичні аспекти цифровізації публічного управління, її вплив на модернізацію системи державного управління та реалізацію євроінтеграційного курсу України висвітлено у працях О. Євтушенка, І. Криворучко, А. Крулевського, М. Слободяніна та інших дослідників [7, с. 1163], [8, с. 117], [9, с. 101], [11, с. 3]. Питання розвитку сучасного публічного управління в країнах Європейського Союзу, особливостей цифрової трансформації державного сектору та впровадження електронного урядування розглядають А. Валакене, Й. Гедрайтене, К.-А. Гергін, Н. Лікарчук, О. Лобонц, А. Миколюк, І. Ткаченко та інші науковці. Автори обґрунтовують значення

© Вербоватий А.

цифрових технологій для підвищення ефективності публічного адміністрування, розвитку електронних послуг, відкритості органів влади та взаємодії з громадянами [1, с. 12], [3, с. 534], [6, с. 10], [12, с. 117]. Застосування цифрового маркетингу в системі публічного управління досліджено у працях М. Поремського та Т. Янковець, які вважають, що він потрібний для розвитку державних комунікацій та взаємодії органів влади із суспільством [13, с. 98].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного аналізу європейського досвіду розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління та визначення можливостей його адаптації до умов функціонування системи публічного управління України.

Метою статті є аналіз європейського досвіду розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління, визначення сучасних підходів до його використання та обґрунтування можливостей адаптації ефективних європейських практик до системи публічного управління України.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація публічного управління зумовила зміну підходів до організації комунікації між органами влади, громадянами та іншими заінтересованими сторонами.

За визначенням І. Криворучко, цифровізація є процесом упровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, який у публічному управлінні забезпечує модернізацію управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності органів влади, прозорості їх функціонування та розвитку цифрового врядування [8, с. 117].

Аналогічної позиції дотримується О. Євтушенко, який розглядає її як інструмент модернізації публічного управління, спрямований на підвищення якості державних послуг, розширення цифрової взаємодії з громадянами та формування сервісної моделі держави [7, с. 1163].

Науковці М. Поремський та Т. Янковець зазначають, що цифровий маркетинг у сфері публічного управління охоплює комплекс цифрових комунікаційних технологій, які забезпечують своєчасне поширення інформації, підвищують доступність адміністративних послуг та сприяють розвитку партнерської взаємодії між державою і громадянами [13, с. 98]. Н. Лікарчук, А. Миколюк та І. Ткаченко пов’язують ефективність цифрової взаємодії з реалізацією клієнтоорієнтованого підходу, відповідно до якого публічні послуги мають проєктуватися з урахуванням потреб користувачів, а цифрові сервіси – забезпечувати простоту, доступність і зручність отримання адміністративних послуг [12, с. 117].

На основі проведеного аналізу наукових підходів встановлено, що цифровий маркетинг у системі публічного управління – це складова цифрової трансформації, яка забезпечує ефективну комунікацію органів влади з громадянами, підтримує відкритість і прозорість управлінської діяльності, сприяє підвищенню доступності публічних послуг та розвитку цифрової участі населення.

Застосування сучасних цифрових маркетингових інструментів створює передумови для формування сервісно орієнтованої моделі публічного

© Вербоватий А.

управління, заснованої на потребах громадян, оперативному зворотному зв'язку та використанні цифрових даних у процесі прийняття управлінських рішень.

Розвиток цифрового маркетингу в органах публічного управління держав-членів Європейського Союзу здійснюється в межах реалізації єдиної цифрової політики, орієнтованої на підвищення якості публічних послуг, забезпечення цифрової взаємодії з громадянами та формування сервісної моделі державного управління.

Цифровий маркетинг у ЄС інтегрований із системою електронного урядування, відкритих даних, цифрових платформ і сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує багатоканальну комунікацію між органами влади, громадянами та бізнесом.

Стратегічні орієнтири цифрової трансформації визначено Програмою цифрового десятиліття, яка встановлює спільні цілі для держав-членів ЄС щодо розвитку цифрових навичок, безпечної цифрової інфраструктури, цифровізації бізнесу та публічних послуг [2].

Основним напрямом є забезпечення доступності державних сервісів в електронному форматі, розвиток цифрової участі громадян, підвищення рівня кібербезпеки та використання даних, хмарних технологій в діяльності органів публічного управління.

Практичним механізмом реалізації зазначених пріоритетів є Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027), до якої Україна приєдналася у 2022 році. Вона передбачає підтримку розвитку цифрової інфраструктури, хмарних технологій, високопродуктивних обчислень та цифрових сервісів для державного сектору, створення Європейських цифрових інноваційних хабів, діяльність яких спрямована на впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади, підприємств та інших установ, розвиток цифрових навичок і підтримку інноваційних проєктів [10].

На думку М. Слободяніна, європейська практика цифрової трансформації ґрунтується на комплексному поєднанні розвитку цифрової інфраструктури, електронного урядування, захисту персональних даних та використання сучасних цифрових технологій у процесі надання адміністративних послуг [11, с. 3]. Ефективність цифровізації залежить від узгодженості державної політики, рівня розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури, цифрової грамотності населення та міжвідомчої взаємодії.

Дослідження К.-А. Гергін і О. Лобонц підтверджує, що рівень цифровізації державного сектору пов'язаний із якістю публічного управління та результативністю надання державних послуг.

Автори встановили, що найбільший вплив на ефективність цифрового врядування мають інтеграція цифрових технологій, розвиток цифрових публічних сервісів, використання електронного урядування та належний рівень інституційної якості [1, с. 12].

Кожна країна Європейського Союзу використовує власні підходи до цифрової трансформації, що визначаються особливостями державного управління та рівнем цифрового розвитку.

Узагальнену характеристику їх практичного досвіду наведено в табл. 1.

© Вербоватий А.

Таблиця. 1. Практика розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління країн Європейського Союзу

Країна	Основні цифрові рішення	Основні результати
Естонія	X-Road, електронне голосування, цифрова ідентифікація, е-послуги	висока доступність цифрових послуг та активна електронна взаємодія з громадянами
Литва	єдиний портал е-послуг, соціальні мережі, мобільні сервіси	зростання використання е-послуг і довіри до органів влади
Німеччина	онлайн-доступ до державних послуг	розвиток цифрових сервісів стримується фрагментацією інформаційних систем
Греція	єдина система електронного урядування, цифрові сервіси	розширення цифрових послуг та модернізація державних комунікацій
Румунія	цифровізація адміністративних послуг	основними викликами залишаються цифрова нерівність і недостатній рівень цифрових навичок населення

Джерело: сформовано на основі [3, с. 534], [4, с. 4], [6, с. 10].

Досвід країн-членів ЄС свідчить, що ефективний розвиток цифрового маркетингу ґрунтується на інтеграції цифрових платформ, орієнтації на потреби користувачів, розвитку електронних сервісів і забезпеченні відкритої цифрової взаємодії між органами влади й громадянами. Результативність цифрової трансформації визначається рівнем розвитку цифрової інфраструктури, цифрових компетентностей населення та узгодженістю державної політики у сфері цифрового врядування.

В Україні цифровий маркетинг у системі публічного управління розвивається як складова цифрової трансформації державного сектору та реалізації концепції цифрової держави. Його впровадження пов’язане із розвитком електронного урядування, цифрових сервісів, відкритих даних та сучасних цифрових каналів комунікації між органами влади й громадянами. Координацію державної політики у сфері цифровізації здійснює Міністерство цифрової трансформації України, діяльність якого спрямована на створення єдиного цифрового простору публічних послуг [5]. Успішним прикладом використання інструментів цифрового маркетингу стала екосистема «Дія», яка поєднує портал державних послуг, мобільний застосунок, платформу «Дія.Бізнес», «Дія.Освіта», «Дія.Engine» та інші цифрові сервіси. Їх функціонування забезпечує швидкий доступ громадян до адміністративних послуг, сприяє розвитку цифрової взаємодії, підвищує прозорість діяльності органів влади та формує позитивний імідж державних інституцій [9, с. 101], [10].

© Вербоватий А.

Органи публічного управління активно використовують офіційні вебсайти, соціальні мережі, електронні консультації, чат-боти, електронні звернення та інші цифрові канали комунікації для інформування населення, отримання зворотного зв'язку й популяризації державних сервісів, що свідчить про поступовий перехід від традиційної інформаційної моделі взаємодії до сервісно орієнтованого підходу, в якому громадянин виступає центральним учасником цифрової комунікації. Проте розвиток цифрового маркетингу в Україні супроводжується низкою проблем, серед яких: нерівномірний рівень цифрової зрілості органів влади, цифрова нерівність між регіонами, недостатній рівень цифрових компетентностей окремих категорій населення, необхідність подальшого розвитку кібербезпеки, інтеграції державних інформаційних систем та вдосконалення механізмів використання цифрової аналітики при прийнятті управлінських рішень. Урахування виділених факторів є передумовою ефективної адаптації європейського досвіду.

Джерело: розроблено автором

Рис. 1. Концептуальна модель адаптації європейського досвіду розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління України

© Вербоватий А.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформувати концептуальну модель адаптації європейського досвіду розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління України. В її основу покладено комплексний підхід, який передбачає взаємодію нормативно-правових, організаційних, технологічних і комунікаційних складових цифрової трансформації (див. рис. 1).

Запропонована концептуальна модель відображає послідовність адаптації європейського досвіду до умов функціонування української системи публічного управління та може слугувати методологічною основою для подальшого розвитку цифрового маркетингу в діяльності органів влади. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності цифрової взаємодії держави з громадянами, удосконаленню механізмів надання публічних послуг та прискоренню інтеграції України до європейського цифрового простору.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що країни Європейського Союзу реалізують комплексний підхід до розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління, який базується на інтегрованих цифрових платформах, клієнтоорієнтованості, високому рівні цифрової зрілості та послідовній державній політиці у сфері цифровізації. В Україні сформовано сучасну цифрову екосистему публічних послуг і досягнуто вагомих результатів у розвитку цифрової взаємодії держави з громадянами, проте подальший розвиток стримується нерівномірним рівнем цифрової зрілості органів влади, недостатньою інтеграцією інформаційних систем, цифровою нерівністю та потребою у ширшому використанні цифрової аналітики. Адаптація європейського досвіду з урахуванням національних особливостей створює передумови для підвищення ефективності цифрового маркетингу та прискорення цифрової трансформації публічного управління.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності цифрового маркетингу в органах публічного управління, формуванням системи показників його результативності.

Список використаних джерел:

1. Assessing Digital Performance of Public Services in the EU: E-Governance and Technology Integration / O. R. Lobonț et al. *Systems*, 2025. №13(6). P. 1-30. DOI: https://doi.org/10.3390/systems13060425.

2. Digital Decade Policy Programme. *European Commission*. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-decade-policy-programme?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.05.2026).

3. Gherghin C.-A. Public Policies for the Digitalization of Public Services in the European Union: From Foundations to Contemporary Challenges. *Technium Social Sciences Journal*, 2025. №67. P. 528-539.

4. Ikromov A., Chowdhury B., Zara R. The Digital Platforms for Public Administration: A Critical Analysis of Estonian Case. *Università degli Studi di Torino. Dipartimento di Culture, Politica e Società. Economic Policies for the Global transition (EPOG+)*, 2023. 23 p.

5. Transforming Reality. *Міністерство цифрової трансформації України.* URL: https://thedigital.gov.ua/ministry (дата звернення: 06.07.2026).

© Вербоватий А.

6. Valackiene A., Giedraitiene J. A Model of Public Sector E-Services Development Efficiency as a Sustainable Competitive Advantage. *Administrative Sciences*, 2024. №14(9). P. 1-20. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14090215 (дата звернення: 07.07.2026).

7. Yevtushenko O. Digitalization: a Tool for Modernization of Publicadministration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, 2024. №26. P. 1158-1176. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456/426 (дата звернення: 06.07.2026).

8. Криворучко І. В. Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. *Теорія та практика державного управління*, 2024. №2(79). Р. 115-135. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06 (дата звернення: 02.05.2026).

9. Крулевський А. В. Тенденції та перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету,* 2024. №5-6 (318-319). С. 99-106. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106 (дата звернення: 02.05.2026).

10. Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027). *Дія. Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_cifrova_evropa_2021_2027 (дата звернення:06.05.2026).

11. Слободянін М. В. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій,* 2025. №16. С. 1-4. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-22 (дата звернення: 04.05.2026).

12. Ткаченко І. В., Лікарчук Н. В., Миколюк А. В. Теорія і практика сучасного (нового) публічного управління в ЄС: навч. посібник. Київ : ННІПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка, 2024. 144 с.

13. Янковець Т. М., Поремський М. О. Європейський досвід застосування цифрового маркетингу в публічному управлінні в Україні. *Економіка та держава*, 2022. №7. С. 95-101. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/economy/article/view/184/184 (дата звернення: 07.05.2026).

References:

1. Lobont, O.R., Criste, C., Vintilă, A.I., Crăciun, A.F. & Moldovan, N.C. (2025). Assessing digital performance of public services in the EU: E-governance and technology integration. *Systems, 13*(6), Ss. 1-30. DOI: https://doi.org/10.3390/systems13060425 [in English].

2. Digital Decade Policy Programme. *European Commission.* Retrieved from: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-decade-policy-programme [in English].

3. Gherghin, C.A. (2025). Public policies for the digitalization of public services in the European Union: From foundations to contemporary challenges. Technium Social Sciences Journal, (67), Ss. 528-539. DOI: https://doi.org/10.47577/tssj.v67i1.12453 [in English].

4. Ikromov, A., Chowdhury, B., & Zara, R. (2023). The digital platforms for public administration: A critical analysis of Estonian case. Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Culture, Politica e Società, Economic Policies for the Global Transition (EPOG+).

5. Transforming Reality. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. Retrieved from: https://thedigital.gov.ua/ministry [in Ukrainian].

6. Valackiene, A., & Giedraitiene, J. (2024). A model of public sector e-services development efficiency as a sustainable competitive advantage. *Administrative Sciences*, *14*(9), Ss. 1-20. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14090215 [in English].

7. Yevtushenko, O. (2024). Digitalization: A tool for modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, (26), 1158-1176. Retrieved from https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456/426 [in English].

8. Kryvoruchko, I.V. (2024). Kliuchovi trendy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v konteksti yevrointehratsii Ukrainy [Key trends in the digitalization of public administration in the context of Ukraine's European integration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. *2*(79), Ss. 115-135. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06 [in Ukrainian].

© Вербоватий А.

9. Krulevskyi, A.V. (2024). Tendentsii ta perspektyvy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Trends and prospects of digitalization of public administration in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. 5-6*(318-319), Ss. 99-106. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106 [in Ukrainian].

10. Prohrama YeS «Tsyfrova Yevropa» (2021-2027) [EU Programme «Digital Europe» (2021-2027)]. *Diia. Biznes.* Retrieved from https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_cifrova_evropa_2021_2027 [in Ukrainian].

11. Slobodianin, M.V. (2025). Zarubizhnyi dosvid tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia [Foreign experience of digital transformation of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. (16), Ss. 1-4. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-22 [in Ukrainian].

12. Tkachenko, I.V., Likarchuk, N.V. & Mykoliuk, A.V. (2024). *Teoriia i praktyka suchasnoho (novoho) publichnoho upravlinnia v YeS [Theory and practice of modern (new) public administration in the EU]*. Kyiv*: NNIPUDS KNU im. Tarasa Shevchenka* [in Ukrainian].

13. Yankovets, T.M. & Poremskyi, M.O. (2022). Yevropeiskyi dosvid zastosuvannia tsyfrovoho marketynhu v publichnomu upravlinni v Ukraini [European experience of applying digital marketing in public administration in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. (7). Ss. 95-101. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.95 [in Ukrainian].

© Вербоватий А.

УДК 334.012.63/.64 : 336.71(477)
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-183-197

Ярослав Савишен
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
здобувач наукового ступеня доктор філософії
кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: yaroslavsavyshen@gmail.com
https://orcid.org/0009-0009-4770-2716

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена цифровізації державного регулювання грантової підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах повномасштабної війни та форсованої трансформації публічного управління. Актуальність теми зумовлена суперечністю між технологічними можливостями цифрової інфраструктури держави та недостатньою інституційною спроможністю органів влади інтегрувати ці інструменти в логіку управлінських рішень. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, а також матеріалів ОЕСР та Європейського Союзу розкрито засади цифрової трансформації публічного управління, зокрема розмежовано поняття цифровізації, цифрової трансформації та цифрового врядування як рівнів інституційної зрілості. Проаналізовано фінансування цифровізації державного сектору України у 2019–2024 роках і показано посилення ролі міжнародної донорської допомоги після початку повномасштабного вторгнення. Порівняльний аналіз традиційної та цифрової моделей державної підтримки бізнесу засвідчив, що перехід до цифрового формату сам по собі не усуває структурних вад публічного управління без зміни логіки прийняття рішень. На основі досвіду грантових програм Європейського Союзу (COSME, Horizon Europe, SME Fund) та висновків ОЕСР систематизовано ключові виклики цифровізації грантового адміністрування: інституційну фрагментованість, кіберризики, регіональну нерівність цифрового доступу та розсинхронізацію темпів цифровізації публічного сектору і бізнес-середовища. Запропоновано концептуальну модель цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ, що передбачає єдине цифрове вікно зі стандартизованими критеріями оцінювання заявок, гібридні канали доступу та поетапну інтеграцію з міжнародними донорськими платформами за умови збереження інституційної автономії національної системи публічного управління. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні системного підходу, за якого публічне управління виступає активним координатором цілісної інституційної архітектури грантової підтримки. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі при вдосконаленні державної підтримки малого й середнього бізнесу в Україні.

© Савишен Я.

*Ключові слова***:** публічне управління; цифровізація; цифрове врядування; грантова підтримка; малий та середній бізнес; державна допомога; цифрова трансформація.

Yaroslav Savyshen

DIGITALIZATION OF PUBLIC REGULATORY PROCESSES FOR GRANT SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the digitalization of public regulation of grant support for small and medium-sized enterprises in Ukraine under the conditions of full-scale war and the accelerated transformation of public administration. The relevance of the topic is determined by the contradiction between the technological capabilities of the state's digital infrastructure and the insufficient institutional capacity of public authorities to integrate these tools into the logic of managerial decision-making. Based on the analysis of Ukrainian and foreign scholarly sources, as well as OECD and European Union materials, the article outlines the foundations of digital transformation in public administration and distinguishes between digitalization, digital transformation, and digital governance as levels of institutional maturity. The financing of digitalization in Ukraine's public sector during 2019–2024 is analyzed, and the growing role of international donor assistance after the beginning of the full-scale invasion is emphasized. A comparative analysis of traditional and digital models of state business support shows that the transition to a digital format does not by itself eliminate structural weaknesses of public administration without a change in decision-making logic. Drawing on the experience of European Union grant programs (COSME, Horizon Europe, SME Fund) and OECD conclusions, the key challenges of digitalizing grant administration are systematized: institutional fragmentation, cyber risks, regional inequality in digital access, and the desynchronization of digitalization rates between the public sector and the business environment. A conceptual model of digital administration of SME grant support is proposed, based on a single digital entry point with standardized application evaluation criteria, hybrid access channels, and gradual integration with international donor platforms while preserving the institutional autonomy of the national public administration system. The scientific novelty lies in substantiating a systemic approach in which public administration acts as an active coordinator of a holistic institutional architecture of grant support. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed model to improve state support for small and medium-sized enterprises in Ukraine.

Keywords: public administration; digitalization; digital governance; grant support; small and medium-sized enterprises; state aid; digital transformation.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна поставила перед системою публічного управління України завдання, яке за звичайних обставин розтягується на десятиліття інституційного розвитку, форсовану цифрову

© Савишен Я.

трансформацію державних сервісів в умовах одночасного руйнування фізичної інфраструктури й гострої потреби у швидкій, прозорій підтримці постраждалого бізнесу. Малий та середній бізнес, який традиційно є найвразливішим сегментом економіки до кризових шоків, потребує саме таких механізмів державної допомоги, що поєднують оперативність ухвалення рішень із прозорістю та мінімізацією дискреційного втручання. Водночас цифровізація грантового адміністрування в Україні розвивається нерівномірно: технічна інфраструктура (портали, реєстри, електронні сервіси) випереджає інституційну спроможність публічного управління повноцінно інтегрувати ці інструменти в логіку прийняття управлінських рішень. Це породжує суперечність між формальною наявністю цифрових каналів підтримки бізнесу та реальною ефективністю їх функціонування, що й визначає актуальність цього дослідження.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика цифровізації публічного управління в Україні достатньо широко представлена в науковій літературі. О. Н. Євтушенко фіксує диспропорцію між темпами розвитку цифрової інфраструктури та інституційною готовністю апарату влади до її використання [5]. А. В. Крулевський розмежовує видиму й невидиму складові цифровізації, оцінюючи роль платформи «Дія» в загальній архітектурі трансформації [9]. Динаміку фінансування цифровізації державного сектору у 2019–2024 роках висвітлено окремим дослідженням [4]. Питанням цифровізації державної допомоги бізнесу та міжнародного досвіду підтримки МСБ (COSME, Horizon Europe, SME Fund) присвячено інші праці [3], [8]. Досвід форсованої цифровізації публічного управління в кризових умовах на прикладі ЄС розкрито в European Review [1]. Звіт ОЕСР доповнює картину аналізом бар'єрів цифрової бізнес-трансформації в Україні, їх регіональної нерівності, дефіциту компетенцій, фрагментованості сервісів [2]. О.В. Климчук аналізує розвиток інформаційних систем в управлінні підприємствами, вказуючи на аналогічну диспропорцію вже на рівні самого бізнесу [6].

Попри значний масив досліджень, недостатньо розробленим залишається питання системної, а не фрагментарної моделі цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ - це й формує дослідницьку прогалину, яку покликана заповнити ця стаття.

Мета статті. Метою статті є систематизація ключових викликів цифровізації процесів державного регулювання грантової підтримки малого та середнього бізнесу в Україні та обґрунтування концептуальної моделі цифрового адміністрування, у якій публічне управління виконує роль координатора цілісної, а не фрагментованої системи підтримки.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі досі не склалося єдиного консенсусу щодо співвідношення понять «цифровізація», «цифрова трансформація» та «електронне урядування», і це не термінологічна неузгодженість, а відображення реального процесу еволюції самої дисципліни публічного управління. Класична модель Public Administration, що домінувала протягом більшої частини XX століття, будувалася на ієрархічній, бюрократичній логіці прийняття рішень, де держава виступала монопольним

© Савишен Я.

суб'єктом надання послуг. Перехід до Digital Governance змінює цю логіку принципово: держава перестає бути єдиним центром і дедалі частіше виконує роль координатора мережі суб'єктів - приватного сектору, громадянського суспільства, міжнародних партнерів.

А. В. Крулевський зауважує, що цифровізацію публічного управління в Україні варто розглядати не як технічний апгрейд наявних процедур, а як зміну самої моделі взаємодії держави з громадянами та бізнесом, де платформа «Дія» виступає радше симптомом, ніж причиною трансформації [9, с. 101]. Це важливе уточнення. Адже якщо цифровізацію трактувати вузько, лише як переведення паперового документообігу в електронний формат, то втрачається головне, а саме зміна принципів підзвітності, прозорості й клієнтоорієнтованості, які є ядром сучасного публічного управління.

Для аналітичної чіткості доцільно розмежувати три рівні понятєвого апарату (табл. 1).

Таблиця. 1. Співвідношення ключових понять цифрової трансформації публічного управління

Поняття	**Рівень охоплення**	**Фокус**	**Приклад у контексті публічного управління**
Цифровізація (digitalization)	Операційний	Переведення процесів у цифровий формат	Електронний документообіг, реєстри
Цифрова трансформація (digital transformation)	Інституційний	Зміна організаційної логіки та бізнес-процесів органу влади	Реінжиніринг адміністративних процедур
Цифрове врядування (digital governance)	Системний	Зміна принципів взаємодії держави, бізнесу і суспільства	Платформна модель надання послуг, відкриті дані

Джерело: узагальнено автором на основі [9, с. 103].

Ця градація не є суто академічною, вона має практичне значення для подальшого аналізу грантової підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ). Коли йдеться про адміністрування грантів, недостатньо оцифрувати заявку чи форму звітності (рівень digitalization); принципово важливо, чи змінюється сама логіка прийняття рішення про надання підтримки, тобто чи стає вона прозорішою, менш дискреційною, більш алгоритмізованою (рівень digital governance).

Порівняльний аналіз європейського досвіду дає підстави виокремити принаймні дві траєкторії цифрової трансформації публічного управління. Перша – еволюційна, характерна для країн зі стабільними інституціями (Естонія, Данія, Нідерланди), де цифровізація розгорталася поступово протягом двох-трьох десятиліть і спиралася на вже сформовану культуру довіри до державних інституцій. Друга траєкторія – форсована, або кризово-зумовлена,

© Савишен Я.

коли зовнішній шок змушує держави пришвидшувати цифрову трансформацію в стислі терміни.

Саме до другої категорії варто віднести досвід країн ЄС у період пандемії COVID-19. Дослідження, опубліковане в European Review (Cambridge University Press), показує, що криза 2020–2021 років стала своєрідним каталізатором: органи публічного управління, які роками відкладали впровадження цифрових інструментів через інституційну інерцію, були змушені перейти на дистанційні формати взаємодії буквально за кілька тижнів. При цьому дослідники наголошують, що успішність такого форсованого переходу прямо залежала не стільки від наявності технологій, скільки від попереднього рівня цифрової зрілості адміністративного апарату [1, с. 201].

Для України ця паралель має особливе значення. Форсована цифровізація в умовах повномасштабної війни – це явище структурно схоже на європейський пандемічний досвід, хоча й з іншою природою шоку. В обох випадках держава змушена була компенсувати руйнування звичних каналів взаємодії, таких як: фізичні офіси, особистий прийом громадян, цифровими альтернативами, причому темпи впровадження випереджали темпи інституційної адаптації. О. Н. Євтушенко фіксує подібну диспропорцію і для українського кейсу: технологічна інфраструктура – реєстри, портали, електронні сервіси, розвивається швидше, ніж спроможність державного апарату повноцінно інтегрувати ці інструменти у процеси прийняття управлінських рішень [5, с. 966].

Це спостереження підводить до висновку, що цифровізація грантової підтримки МСБ не може розглядатися ізольовано від загального стану цифрової зрілості системи публічного управління в Україні. Наявність технічної платформи для подання заявок на грант є необхідною, але недостатньою умовою. Визначальним є те, наскільки сама архітектура прийняття рішень – розподіл повноважень між центральними й регіональними органами, механізми контролю за використанням коштів, процедури оскарження відмов – переосмислена відповідно до принципів цифрового врядування, а не просто «обгорнута» в цифровий інтерфейс.

Ключовим інституційним драйвером цифровізації публічного управління в Україні залишається Міністерство цифрової трансформації, створене у 2019 році як окремий орган виконавчої влади. Це рішення саме по собі симптоматичне, оскільки засвідчує визнання того, що цифровізація потребує не просто технічного підрозділу в структурі уряду, а повноцінного суб’єкта політики зі своїм мандатом і бюджетом. Портал і застосунок «Дія» стали найбільш візуальним, але далеко не єдиним проявом цієї трансформації: паралельно розбудовувалась мережа державних реєстрів, запроваджувалися електронні підписи, електронні петиції, системи електронних торгів (ProZorro). А.В. Крулевський у цьому контексті розрізняє видиму (front-end) і невидиму (back-end) частини цифровізації – перша орієнтована на громадянина й бізнес, а друга стосується внутрішньої інтероперабельності державних баз даних [9, с. 104]. Саме друга складова, на жаль, розвивається нерівномірно: окремі реєстри й досі функціонують як інформаційно ізольовані системи, що безпосередньо

© Савишен Я.

позначається на швидкості адміністрування будь-яких державних програм підтримки, включно з грантовими.

Варто зауважити, що інституційна логіка публічного управління в Україні традиційно будувалася на принципі відомчої автономії, коли кожне міністерство чи агентство самостійно визначало формат роботи зі своїми даними. Цифровізація вимагає протилежного підходу — горизонтальної координації та стандартизації форматів обміну інформацією між відомствами. Це протиріччя є однією з ключових структурних перешкод на шляху повноцінної цифрової трансформації державного управління, оскільки технічна можливість інтеграції систем часто наштовхується на інституційний спротив і небажання відомств втрачати контроль над «своїми» даними [5, с. 972].

Фінансовий вимір цифровізації державного управління України за період 2019–2024 років демонструє нерівномірну, але загалом висхідну динаміку, значною мірою підтриману міжнародними донорами в умовах повномасштабної війни. Дослідження, присвячене саме цьому періоду, фіксує суттєве зростання обсягів фінансування цифрових ініціатив публічного сектору починаючи з 2022 року, парадоксальним чином війна не загальмувала, а прискорила цифрову трансформацію окремих сегментів державного управління, оскільки цифрові інструменти виявилися єдиним працездатним каналом надання послуг в умовах руйнування фізичної інфраструктури [4, с. 5–6]. Динаміку трансформаційних процесів подано (табл. 2).

Таблиця. 2. Динаміка фінансування цифрової трансформації державного управління України, 2019–2024 рр.

Період	**Основні джерела фінансування**	**Домінуючий напрям**
2019–2021 рр.	Державний бюджет, поодинокі гранти ЄС	Запуск «Дії», базові е-послуги
2022–2023 рр.	Міжнародна донорська допомога (ЄС, USAID, Світовий банк)	Відновлення й цифровізація критичних реєстрів
2023–2024 рр.	Комбіноване фінансування: бюджет + донори + приватний сектор	Інтероперабельність, кібербезпека даних

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Показово, що зміщення джерел фінансування, від переважно бюджетного до змішаного, з дедалі більшою часткою міжнародної допомоги, саме по собі є індикатором трансформації публічного управління: держава дедалі частіше виступає не одноосібним фінансистом цифровізації, а координатором мережі донорів і партнерів, що узгоджується з теоретичною моделлю digital governance, розглянутою вище. Водночас це породжує і ризик – залежність темпів цифрової трансформації публічного сектору від зовнішнього фінансування створює вразливість, яка може виявитися критичною в разі зміни пріоритетів міжнародних партнерів.

Для сфери грантової підтримки МСБ ця динаміка має пряме значення: адміністративна інфраструктура, що обслуговує розподіл коштів на цифровізацію державного управління загалом, є тим самим середовищем, у

© Савишен Я.

якому згодом мають функціонувати цифрові механізми грантового адміністрування бізнесу. Іншими словами, зрілість публічного управління у сфері цифровізації визначає граничну швидкість, з якою можуть розвиватися більш вузькі, галузеві цифрові сервіси.

Традиційна модель державної підтримки МСБ в Україні, як і в більшості пострадянських країн, історично будувалася на паперово-документарному циклі: суб'єкт господарювання подає пакет документів до профільного органу (регіонального центру зайнятості, фонду підтримки підприємництва, галузевого міністерства), далі відбувається експертна оцінка, узгодження на кількох рівнях і, зрештою, ухвалення рішення. Ця модель мала очевидні структурні вади, не стільки технологічні, скільки управлінські. По-перше, високий рівень дискреційності на кожному етапі розгляду створював простір для суб'єктивних, а часом і корупційних рішень. По-друге, відсутність єдиної інформаційної системи унеможливлювала об'єктивний моніторинг того, скільки підприємств одночасно подають заявки до різних програм і чи не дублюється підтримка. По-третє, і це, мабуть, найважливіше з погляду теорії публічного управління, сама процедура була непрозорою для заявника: він не міг відстежити статус розгляду, отримати чітке обґрунтування відмови чи оскаржити рішення в прозорий спосіб. Варто підкреслити, що грантове фінансування МСБ в українських умовах функціонує не як штатний інструмент економічної політики, а насамперед як антикризовий механізм [7, с. 268].

Із погляду класичних принципів публічного управління: підзвітності, прозорості, ефективності використання ресурсів, така модель суперечила базовим стандартам належного врядування (good governance), навіть якщо формально відповідала чинному законодавству. Проблема полягала не в нормативній базі як такій, а в інструментарії її реалізації.

Принципова відмінність цифрової моделі полягає в тому, що вона трансформує не лише канал подання заявки, а й саму логіку прийняття рішення про надання підтримки. У дослідженнях наголошується на двоїстій природі цього явища: цифровізація одночасно є інструментом адміністрування допомоги (спрощення подачі заявок, автоматизація перевірки відповідності критеріям) і самостійною сферою, яка потребує державної підтримки, адже перехід бізнесу на цифрові технології сам по собі є об'єктом грантових програм [7].

Ця двоїстість має неочевидний, але важливий наслідок для публічного управління, оскільки держава опиняється в ситуації, коли має одночасно цифровізувати власні адміністративні процедури і стимулювати цифровізацію об'єкта регулювання, самого бізнес-середовища. Розсинхронізація цих двох процесів, коли, наприклад, портал для подання грантової заявки цифровізований, а сам бізнес-процес заявника (бухгалтерія, звітність) залишається паперовим, істотно знижує ефект від впровадження цифрових інструментів адміністрування. На цю ж диспропорцію між темпами розвитку інформаційних систем управління на рівні підприємства та готовністю зовнішнього регуляторного середовища до їх повноцінної інтеграції вказує й О. В. Климчук, аналізуючи процеси розвитку інформаційних систем і технологій в

© Савишен Я.

управлінні підприємствами в Україні [6, с. 199]. Це підтверджує: проблема розсинхронізації має двосторонню природу, вона стосується не лише держави, а й самого бізнесу. Порівняння традиційної та цифрової моделей надано в (табл. 3).

Таблиця. 3. Порівняльна характеристика традиційної та цифрової моделей державної підтримки МСБ

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Канал подання заявки	Паперовий, особиста присутність	Онлайн-портал, віддалений доступ
Рівень дискреційності рішення	Високий, залежить від експерта	Частково алгоритмізований, критеріальний
Прозорість статусу розгляду	Обмежена, за запитом	Відстеження в реальному часі
Можливість дублювання підтримки	Складно контролюється	Верифікується через реєстри
Швидкість ухвалення рішення	Тижні–місяці	Дні–тижні (за наявності інтеграції реєстрів)
Відповідність принципам good governance	Часткова	Вища за умови якісної реалізації

Джерело: узагальнено автором на основі [3], [8].

Показово, що перехід до цифрової моделі сам по собі не гарантує усунення структурних вад публічного управління, якщо архітектура прийняття рішень залишається дискреційною, цифровий інтерфейс лише пришвидшує проходження документів, не змінюючи логіки їх розгляду. Цифровізація грантового адміністрування набуває справжньої управлінської цінності лише тоді, коли супроводжується переосмисленням самих принципів прийняття рішень, а не обмежується технічною оболонкою.

Водночас емпіричні дані щодо міжнародної й вітчизняної підтримки малого підприємництва свідчать, що успішні кейси цифровізації грантових програм з'являються там, де вдалося поєднати технологічну платформу з чіткими, наперед визначеними критеріями оцінки заявок, вони демонструють суттєве скорочення часу розгляду та зростання довіри підприємців до державних програм підтримки [8, с. 51].

Дослідження European Review дає можливість поглянути на механізми цифрового адміністрування державної допомоги бізнесу під дещо іншим кутом, не як на заплановану реформу, а як на реакцію публічного управління на екзистенційний виклик. У період 2020–2021 років країни ЄС масово запроваджували програми екстреної підтримки бізнесу (гранти, субсидії на заробітну плату, відстрочення податків), і швидкість, з якою ці програми доводилося адмініструвати, унеможливлювала збереження традиційних паперових процедур. Дослідники фіксують показову закономірність: країни з попередньо розвиненою цифровою інфраструктурою публічного управління (наприклад, Данія, Естонія) змогли розгорнути нові програми підтримки протягом кількох тижнів, тоді як держави з нижчим рівнем цифрової зрілості адміністративного апарату були змушені паралельно й терміново вибудовувати

© Савишен Я.

цифрову інфраструктуру та адмініструвати кризову допомогу, що суттєво знижувало якість таргетування підтримки й підвищувало ризик помилкових виплат [1, с. 201].

Цей висновок має безпосереднє значення для української ситуації. Він підказує, що цифровізація грантового адміністрування не повинна розглядатися як точкове рішення, яке можна впровадити ізольовано в момент кризи. Радше йдеться про накопичувальний ефект, коли рівень цифрової зрілості публічного управління, сформований до настання шоку, визначає, наскільки ефективно система здатна реагувати на нього. Для України, яка проходить форсовану цифровізацію одночасно з війною, це означає, що інвестиції в базову цифрову інфраструктуру публічного управління, такі як реєстри, інтероперабельність, кібербезпека, є не менш важливими, ніж безпосередня цифровізація грантових процедур.

Аналіз міжнародних грантових програм, наприклад, COSME, Horizon Europe, SME Fund, показує кілька спільних управлінських принципів, покладених в основу їхньої цифрової архітектури. По-перше, це принцип «єдиної точки входу» (single entry point): незалежно від кількості грантових інструментів, заявник взаємодіє з однією цифровою платформою, яка вже на етапі подання документів маршрутизує заявку до відповідної програми. По-друге, це стандартизовані, наперед оприлюднені критерії оцінювання, що істотно знижують дискреційність рішення. По-третє — інтеграція моніторингу використання коштів у саму цифрову платформу, а не винесення цієї функції в окремий, часто відкладений у часі процес звітності. Саме поєднання цих трьох елементів, а не сам факт наявності онлайн-порталу, визначає ефективність грантових програм із погляду підприємців-отримувачів [8, с. 52]. Порівняння досвіду ЄС та України наведено (табл. 4).

Таблиця. 4. Порівняльна архітектура цифрового адміністрування грантів: ЄС та Україна

Елемент архітектури	COSME / Horizon Europe / SME Fund	Поточний стан в Україні
Єдина точка входу	Так, централізована платформа (напр. Funding & Tenders Portal)	Частково, фрагментовано за програмами
Стандартизовані критерії оцінювання	Оприлюднені наперед, уніфіковані	Наявні, але варіюються між програмами
Інтеграція моніторингу коштів	Вбудована в платформу	Здебільшого окремий процес звітності
Транскордонна інтероперабельність даних	Висока (спільні реєстри ЄС)	Обмежена

Джерело: узагальнено автором на основі [1], [2], [8].

Пряма участь міжнародних донорів у співфінансуванні й почасти в адмініструванні грантових програм для українського МСБ є специфічною рисою поточного етапу, зумовленою воєнними обставинами, і водночас

© Савишен Я.

потенційним ризиком: за відсутності власної інституційної спроможності публічного управління повноцінно перейняти цю функцію, залежність від донорської інфраструктури може консервуватися довше, ніж це доцільно для довгострокової стійкості системи.

Звіт ОЕСР, присвячений посиленню стійкості України через цифрову бізнес-трансформацію, пропонує дещо ширшу рамку, ніж суто технічну: автори наголошують, що цифровізація бізнес-середовища й державних сервісів підтримки бізнесу має розглядатися як складова загальної економічної стійкості (resilience) країни в умовах війни, а не як окремий напрям реформи цифрового врядування. Зокрема, серед ключових бар'єрів ОЕСР виокремлює нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури між регіонами України, недостатній рівень цифрових компетенцій серед представників МСБ (особливо в мікропідприємствах) і фрагментованість державних цифрових сервісів підтримки бізнесу між різними відомствами [2].

Це спостереження суттєво доповнює інформацію щодо відомчої автономії як структурної перешкоди цифровізації публічного управління: якщо там ідеться про інституційний вимір проблеми, то рекомендації ОЕСР додають регіональний і компетентнісний вимір. Іншими словами, навіть за умови вдалого розв'язання проблеми міжвідомчої інтеграції на центральному рівні, ефективність цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ залишатиметься обмеженою, доки зберігається нерівність цифрового доступу між областями та між підприємствами різного масштабу.

Основна структурна вада – це фрагментованість публічного управління за відомчою ознакою. Вона проявлялася як бар'єр для інтероперабельності державних реєстрів. За оцінкою ОЕСР вона проявляється як розпорошеність цифрових сервісів підтримки бізнесу між різними органами влади [2]. Стосовно грантового адміністрування МСБ це означає конкретну практичну проблему: підприємець, який претендує на кілька видів державної допомоги одночасно (наприклад, грант на цифровізацію бізнес-процесів і компенсацію відсотків за кредитом), змушений взаємодіяти з різними цифровими платформами, кожна з яких має власну систему автентифікації, власний формат подання документів і власну логіку розгляду заявки. Єдиної точки входу, того самого принципу, що визначає ефективність європейських грантових програм, в українській практиці досі не вибудовано на системному рівні.

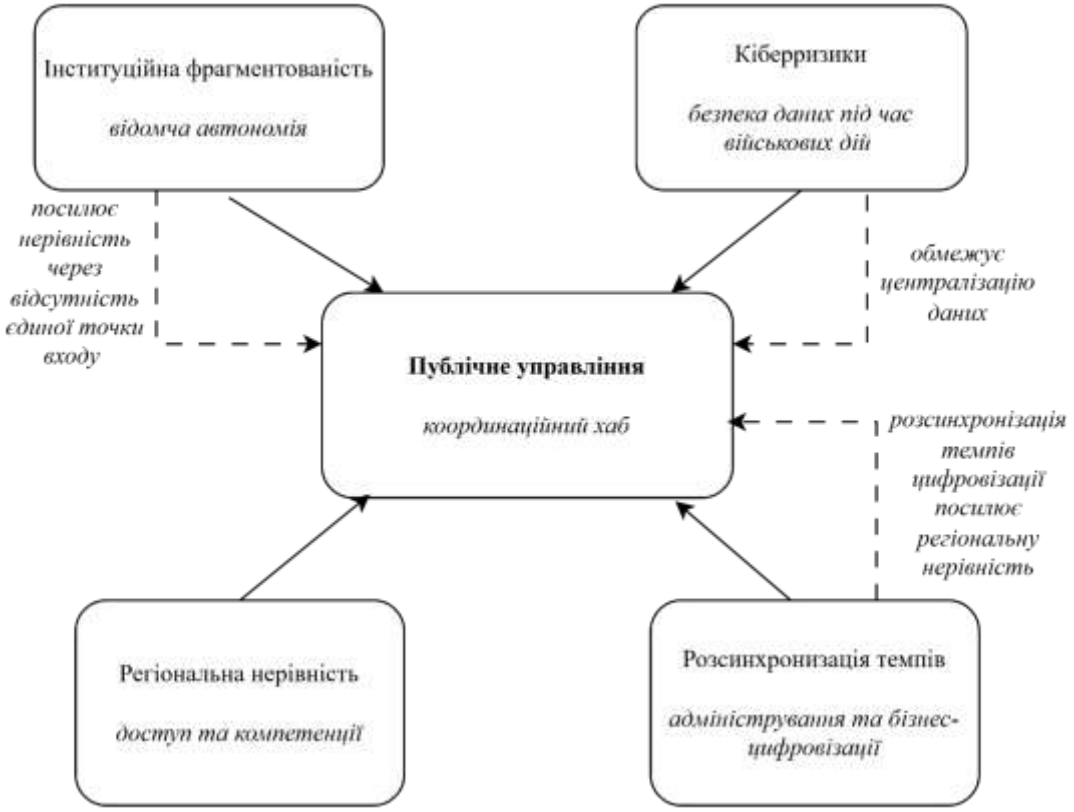
Специфічний, суто український вимір проблеми – це безпека даних в умовах збройної агресії. Централізація реєстрів, необхідна для ефективного цифрового адміністрування грантів (верифікація даних заявника, перевірка на дублювання підтримки), одночасно підвищує вразливість системи до кібератак і фізичного знищення інфраструктури. Це протиріччя не має простого розв'язання, оскільки розподілена архітектура даних знижує ризики безпеки, але водночас ускладнює саме те міжвідомче узгодження, якого бракує публічному управлінню України [5, с. 976]. Певною мірою це компроміс, який доведеться утримувати в динамічній рівновазі, а не розв'язувати одноразовим технічним рішенням.

Також варто звернути увагу на такий бар'єр, як нерівномірний доступ до

© Савишен Я.

цифрової інфраструктури між регіонами та обмежені цифрові компетенції серед мікро- і малих підприємств [2]. Він має пряме значення для справедливості грантового розподілу. Якщо цифрова платформа стає єдиним каналом подання заявки, а частина потенційних отримувачів підтримки, особливо в постраждалих від бойових дій регіонах чи серед підприємців похилого віку, не має достатніх цифрових навичок або стабільного доступу до інтернету, цифровізація парадоксальним чином відтворює нову форму нерівності замість того, щоб її долати. Це суперечить самій ідеї good governance, коли формальна прозорість процедури не гарантує рівного доступу до неї.

Останній, менш очевидний виклик з того, що держава одночасно цифровізує власні процедури і намагається стимулювати цифровізацію бізнес-середовища як такого [3]. Коли ці два процеси розвиваються різними темпами, ефект від цифровізації грантового адміністрування частково нівелюється тим, що значна частина потенційних заявників технічно не готова повноцінно взаємодіяти з цифровою платформою.



Джерело: сформовано автором на основі [2], [3]

Рис. 1. Взаємозв'язок ключових викликів цифровізації грантового адміністрування МСБ

Систематизація викликів у такий спосіб, це не просто перелік, а мережа взаємозалежних проблем, вона показує, що точкові технічні рішення (наприклад, окремий цифровий портал для однієї грантової програми) не здатні розв'язати жодного з цих викликів повністю, оскільки кожен з них укорінений у

© Савишен Я.

ширшій логіці функціонування публічного управління.

Найочевидніший напрям – це запровадження принципу єдиної точки входу (single entry point) для грантової підтримки МСБ, за аналогією з архітектурою європейських програм COSME та Horizon Europe. Важливо, однак, уникнути рішення, за якого пропонується звести цю пропозицію до суто технічного рішення «зробити один портал замість кількох». Дослідження міжнародної підтримки малого підприємництва прямо вказує, що ефективність єдиного вікна визначається не інтерфейсом, а тим, наскільки за ним стоїть уніфікована інституційна процедура ухвалення рішень [8, с. 56]. Інакше кажучи, єдине цифрове вікно для грантів МСБ в Україні має розв'язувати насамперед управлінську задачу усунення відомчої фрагментованості, і лише потім технічну задачу уніфікації інтерфейсу.

Практично це означає створення міжвідомчого координаційного органу, або наділення відповідними повноваженнями вже наявної структури, наприклад, у складі Мінцифри чи Фонду розвитку підприємництва, який матиме мандат на встановлення єдиних стандартів обміну даними між усіма програмами грантової підтримки, незалежно від того, яке відомство є розпорядником коштів.

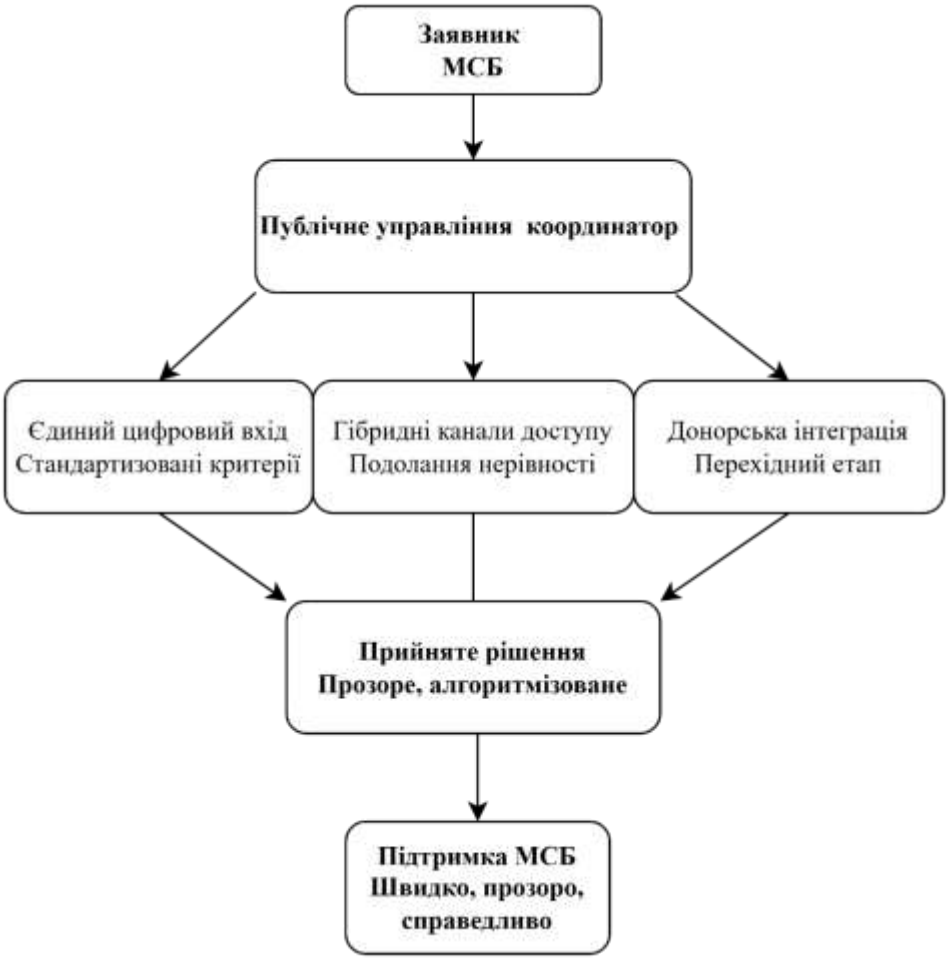
Зважаючи на істотну роль міжнародного донорського фінансування в цифровізації публічного управління України [4], пропозиції щодо грантового адміністрування МСБ доцільно розглядати не ізольовано, а в логіці поступової інтеграції з донорськими платформами, зокрема тими, що вже застосовуються у програмах ЄС (COSME, SME Fund). Це не означає механічного копіювання чужої архітектури: радше йдеться про сумісність стандартів даних, яка дозволила б у перспективі українським підприємцям подавати заявки на кілька джерел підтримки, національні й міжнародні, через технічно сумісні канали.

Водночас варто врахувати, що надмірна й довгострокова залежність від донорської інфраструктури адміністрування є ризиком для інституційної самостійності публічного управління. Тому інтеграція з міжнародними платформами має розглядатися як перехідний, а не постійний стан, мати чіткий горизонт поступової передачі функцій національним інституціям у міру зростання їхньої цифрової спроможності.

Виклик регіональної нерівності доступу, зафіксований ОЕСР [2], навряд чи можна усунути суто цифровими засобами, оскільки тут технологічне рішення повинне доповнюватися організаційним. Практичний варіант – це збереження гібридних каналів подання заявок, наприклад цифровий і асистований, через центри надання адміністративних послуг для регіонів і категорій підприємців із обмеженим рівнем цифрових компетенцій, без відмови від стандартизованих цифрових критеріїв оцінювання. Це дозволяє утримати прозорість і алгоритмізованість рішення при збереженні доступності для менш цифровізованих категорій заявників.

Узагальнюючи запропоновані напрями, можна сформулювати концептуальну модель цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ, у якій публічне управління виконує роль не розпорядника окремих програм, а координатора трирівневої системи представленої на рис. 2.

© Савишен Я.



Джерело: сформовано автором на основі [2], [4].

Рис. 2. Концептуальна модель цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ

Узагальнена на рис. 2 модель демонструє, що цифровізація грантового адміністрування МСБ набуває управлінської, а не суто технічної цінності лише тоді, коли публічне управління виступає не пасивним оператором окремих програм, а активним координатором цілісної системи, з уніфікованими критеріями прийняття рішень, диференційованими каналами доступу та контрольованою, тимчасовою інтеграцією зовнішнього донорського ресурсу. Саме поєднання цих трьох рівнів, а не будь-який із них окремо, здатне перетворити цифровізацію з набору розрізнених технічних рішень на дієвий інструмент реформи публічного управління в цілому.

Висновки. Дослідження підтвердило, що цифровізація грантового адміністрування МСБ в Україні не є самостійним технічним процесом, вона похідна від загального рівня зрілості публічного управління. Технологічна інфраструктура держави розвивається швидше, ніж інституційна спроможність відомств до горизонтальної координації, а перехід на цифровий канал подання заявок сам по собі не усуває дискреційності рішень, якщо не супроводжується переосмисленням логіки їх ухвалення.

© Савишен Я.

Виявлені виклики: інституційна фрагментованість, кіберризики, регіональна нерівність доступу та розсинхронізація темпів цифровізації держави й бізнесу, які утворюють не окремі проблеми, а взаємопідсилювальну систему, що унеможливлює її розв'язання точковими технічними рішеннями.

Запропонована концептуальна модель, побудована на принципах єдиного цифрового вікна, гібридних каналів доступу та контрольованої інтеграції з міжнародними донорськими платформами, окреслює шлях до системної, а не фрагментарної цифровізації грантового адміністрування. Її практична реалізація потребує передусім не технологічної, а управлінської реформи – зміни ролі держави з розпорядника окремих програм на координатора цілісної архітектури підтримки малого й середнього бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних критеріїв оцінювання ефективності цифрового адміністрування грантової підтримки МСБ, а також у порівняльному аналізі української моделі з практиками країн Європейського Союзу щодо інтеграції національних і донорських цифрових платформ.

Список використаних джерел:

1. Savchenko N., Fedirko O., Muravytska H., Fedirko N., Nemyrovska O. Digital Transformations of Public Administration in the Context of the COVID-19 Pandemic: EU Countries Case Study. *European Review*, 2024. Vol. 32. No. 2. S. 192–211. DOI: https://doi.org/10.1017/S1062798724000024. URL: https://www.cambridge.org/core/journals/european-review/article/abs/digital-transformations-of-public-administration-in-the-context-of-the-covid19-pandemic-eu-countries-case-study/C80C69BF34583E888D67981E88CEAD44 (дата звернення: 05.05.2026).

2. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/full-report/component-7.html (дата звернення: 05.05.2026).

3. Андрухович Д. Р., Лазебник Л. Л. Цифровізація як інструмент та сфера державної допомоги суб'єктам господарювання в Україні. *Економічний простір*, 2024. № 190. С. 259–264. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-47. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1496/1440/ (дата звернення: 05.07.2026).

4. Бурик З. М., Івасютин І. М., Косоногов Д. Д. Діджиталізація в системі публічного управління. *Публічне управління і політика*, 2025. № 2(6). С. 1–10. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04. URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/107 (дата звернення: 05.06.2026).

5. Євтушенко О. Н. Особливості й перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*, 2023. № 22. С. 964–983. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03 (дата звернення: 05.06.2026).

6. Климчук О. В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тезі доповідей І Міжн. наук.-практ. онлайн-конф.* Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.

7. Климчук О. В., Савишен Я. О. Грантове фінансування як інструмент реалізації антикризової державної політики підтримки малого підприємництва. *Наукові перспективи*, 2025. № 5(59). С. 263–278. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-263-278 (дата звернення: 05.05.2026).

© Савишен Я.

8. Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Міжнародна та вітчизняна підтримка малого підприємництва України: статистичний аналіз та оцінка потенціалу. *Економічний аналіз*, 2025. Том 35. № 1. С. 49–57. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.049. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6274/6565657561 (дата звернення: 05.05.2026).

9. Крулевський А.В. Тенденції та перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 5–6(318–319). С. 99–106. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106 (дата звернення: 15.06.2026).

References:

1. Savchenko, N., Fedirko, O., Muravytska, H., Fedirko, N., & Nemyrovska, O. (2024). Digital transformations of public administration in the context of the COVID-19 pandemic: EU countries case study. *European Review*. 32(2). Ss. 192–211. DOI: https://doi.org/10.1017/S1062798724000024 [in English].

2. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en [in English].

3. Andrukhovych, D.R., & Lazebnyk, L.L. (2024). Tsyfrovizatsiia yak instrument ta sfera derzhavnoi dopomohy subiektam hospodariuvannia v Ukraini [Digitalization as a tool and sphere of state aid to business entities in Ukraine]. *Ekonomichnyi Prostir*. (190), Ss. 259–264. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-47 [in Ukranian].

4. Buryk, Z. M., Ivasiutyn, I. M., & Kosonohov, D. D. (2025). Dydzhytalizatsiia v systemi publichnoho upravlinnia [Digitalization in the system of public administration]. *Publichne Upravlinnia i Polityka*. 2(6). Ss. 1–10. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04 [in Ukranian].

5. Yevtushenko, O. (2023). Digitalization of public administration and its peculiarities and prospects in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. (22). Ss. 964–983. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03 [in Ukranian].

6. Klymchuk, O.V. (2021). Suchasni protsesy rozvytku v Ukraini informatsiinykh system i tekhnolohii v upravlinni pidpryiemstvamy [Modern processes of development of information systems and technologies in enterprise management in Ukraine]. In *Aktualni problemy, priorytetni napriamky ta stratehii rozvytku Ukrainy: Tezy dopovidei I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii* (Ss. 199–201). ITTA [in Ukranian].

7. Klymchuk, O.V. & Savyshen, Ya.O. (2025). Hrantove finansuvannia yak instrument realizatsii antykryzovoi derzhavnoi polityky pidtrymky maloho pidpryiemnytstva [Grant financing as a tool for implementing anti-crisis state policy to support small business]. *Naukovi Perspektyvy*. 5(59). Ss. 263–278. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-263-278 [in Ukranian].

8. Krasovska, Yu.V., & Podlevska, O.M. (2025). Mizhnarodna ta vitchyzniana pidtrymka maloho pidpryiemnytstva Ukrainy: statystychnyi analiz ta otsinka potentsialu [International and domestic support of small business in Ukraine: statistical analysis and assessment of potential]. *Ekonomichnyi Analiz*. 35(1). Ss. 49–57. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.049 [in Ukranian].

9. Krulevskyi, A. (2024). Tendentsiyi ta perspektyvy tsyfrovizatsiyi publichnoho upravlinnya v Ukrayini [Trends and prospects of digitalization of public administration in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. 5–6(318–319). Ss. 99–106. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106 [in Ukranian].

© Савишен Я.

УДК 351.82:330.131.7(477)
https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-198-209

Сергій Таранчук
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач наукового ступеня доктор філософії
e-mail: anonim_k@ukr.net,
https://orcid.org/0009-0001-8863-0503

ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади державного управління у сфері економічної безпеки України в умовах сучасних глобалізаційних процесів. Обґрунтовано, що глобалізація формує нову архітектуру світових економічних відносин, яка, поряд із розширенням можливостей міжнародної співпраці, супроводжується виникненням комплексу нових викликів і загроз для національної економіки, фінансової системи, виробничого потенціалу, енергетичної незалежності, технологічного розвитку та інформаційного простору держави.

Особливу увагу приділено дослідженню сучасних глобалізаційних викликів, серед яких трансформація міжнародних виробничих ланцюгів, фінансова нестабільність, геополітичні конфлікти, енергетичні кризи, кіберзагрози, посилення технологічної конкуренції, зміна структури світових ринків і необхідність переходу до інноваційної моделі розвитку. Здійснено комплексний аналіз основних детермінант державного управління у сфері економічної безпеки України. Доведено, що саме системний вплив зазначених чинників визначає здатність держави своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, забезпечувати стійкість економічної системи та формувати умови для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Визначено пріоритетні напрями вдосконалення державної політики у сфері економічної безпеки України, які передбачають модернізацію інституційної системи публічного управління, розвиток стратегічного планування, впровадження сучасних механізмів моніторингу та оцінювання економічних ризиків, посилення фінансової, інвестиційної та енергетичної безпеки, підтримку інноваційної економіки, розвиток цифрової інфраструктури, зміцнення міжнародного економічного співробітництва та підвищення рівня економічної стійкості територій. Доведено, що реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності державного управління, зміцненню економічної безпеки України, забезпеченню конкурентоспроможності національної економіки та формуванню передумов для сталого розвитку держави в умовах глобалізації та повоєнного відновлення.

© Таранчук С.

Ключові слова: публічне управління, економічна безпека, стратегічні моделі, повоєнне відновлення, публічне адміністрування, інституційна спроможність, економічна політика, сталий розвиток.

Serhii Taranchuk

MAIN DETERMINANTS OF STATE ADMINISTRATION IN THE FIELD OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY UNDER GLOBALIZATION

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and applied foundations of state administration in the field of Ukraine's economic security under the conditions of contemporary globalization processes. It is substantiated that globalization is shaping a new architecture of global economic relations which, while expanding opportunities for international cooperation, simultaneously generates a wide range of new challenges and threats to the national economy, the financial system, productive capacity, energy independence, technological development, and the state's information space.

Particular attention is paid to the study of contemporary globalization challenges, including the transformation of global value chains, financial instability, geopolitical conflicts, energy crises, cyber threats, intensified technological competition, changes in the structure of global markets, and the need to transition to an innovation-driven development model. A comprehensive analysis of the main determinants of public administration in the field of Ukraine's economic security has been conducted. It is demonstrated that the systemic impact of these determinants defines the state's capacity to respond promptly to internal and external threats, ensure the resilience of the economic system, and create favorable conditions for long-term socio-economic development.

Priority directions for improving Ukraine's public policy in the field of economic security have been identified. These include the modernization of the institutional framework of public administration, the enhancement of strategic planning, the implementation of advanced mechanisms for monitoring and assessing economic risks, the strengthening of financial, investment, and energy security, the promotion of an innovation-driven economy, the development of digital infrastructure, the reinforcement of international economic cooperation, and the improvement of the economic resilience of territories. It is demonstrated that the implementation of the proposed approaches will enhance the effectiveness of public administration, strengthen Ukraine's economic security, improve the competitiveness of the national economy, and create the necessary preconditions for the country's sustainable development under the conditions of globalization and post-war recovery.

Keywords: public administration, economic security, strategic models, post-war recovery, public governance, institutional capacity, economic policy, sustainable development.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобалізаційних процесів,

© Таранчук С.

зростання взаємозалежності національних економік, активізації міжнародної конкуренції, цифрової трансформації суспільства та загострення геополітичних протистоянь питання забезпечення економічної безпеки держави набуває особливої актуальності. Сучасні виклики, пов'язані з нестабільністю світових фінансових ринків, енергетичними кризами, транснаціональними економічними загрозами, кіберризиками, порушенням логістичних ланцюгів і військовою агресією проти України, суттєво впливають на здатність держави забезпечувати стійкість економічної системи та реалізовувати довгострокові цілі сталого розвитку. За таких умов економічна безпека стає не лише складовою національної безпеки, а й важливою передумовою ефективного функціонування системи публічного управління та адміністрування.

Особливої значущості окреслена проблематика набуває для України, яка одночасно перебуває під впливом глобальних трансформаційних процесів та внутрішніх соціально-економічних викликів, пов'язаних із воєнним станом, необхідністю післявоєнного відновлення, інтеграцією до європейського економічного простору та модернізацією державних інституцій. У такій ситуації традиційні підходи до державного управління економічною безпекою потребують переосмислення та адаптації до нових реалій, що характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкістю змін та складністю зовнішнього середовища. Водночас ефективність державної політики у сфері економічної безпеки значною мірою залежить від своєчасного виявлення та врахування ключових детермінант, які визначають рівень економічної стійкості держави, її конкурентоспроможність і здатність протидіяти загрозам внутрішнього та зовнішнього характеру. Саме тому наукова актуальність дослідження обумовлена необхідністю поглиблення теоретичних засад державного управління економічною безпекою в умовах глобалізаційних процесів, визначенням системи факторів, що впливають на формування безпечного економічного середовища, а також розробленням сучасних управлінських механізмів реагування на новітні виклики та ризики.

Відтак, виникає нагальна необхідність вдосконалення механізмів державного управління, спрямованих на зміцнення економічної безпеки України, підвищення ефективності реалізації державної економічної політики, забезпечення стійкості національної економіки до глобальних і внутрішніх загроз, а також формування сприятливих умов для післявоєнного відновлення та довгострокового соціально-економічного розвитку. Вирішення зазначених завдань потребує визначення основних детермінант державного управління у сфері економічної безпеки та розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх урахування у процесі формування та реалізації державної політики на основі формування сучасної моделі державного управління економічною безпекою, здатної забезпечити ефективне реагування на виклики глобалізації, зміцнення національної стійкості, підвищення конкурентоспроможності економіки та реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку України в умовах динамічних змін міжнародного середовища.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика державного управління у сфері економічної безпеки держави в умовах глобалізаційних

© Таранчук С.

трансформацій належить до числа пріоритетних напрямів сучасних наукових досліджень у галузі публічного управління і адміністрування та національної безпеки. Посилення впливу глобальних економічних процесів, цифровізація суспільних відносин, зростання взаємозалежності національних економік, загострення геополітичних протиріч і виникнення нових форм гібридних загроз зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до забезпечення економічної безпеки держави та вдосконалення механізмів державного управління у цій сфері.

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад економічної безпеки зробили українські науковці, серед яких вагомий вклад здійснили О. Барановський, І. Бінько, З. Варналій, Т. Васильців, В. Геєць, Я. Жаліло, О. Лазор, В. Мунтіян, С. Пирожков, А. Сухоруков та інші, що досліджують сутність і структуру економічної безпеки держави, механізми її забезпечення, систему індикаторів та критеріїв оцінювання, а також вплив глобалізаційних процесів на економічну стійкість національної економіки.

В умовах сучасних глобалізаційних процесів значного поширення набули дослідження О. Амосова, В. Бакуменка, О. Климчука, В. Князєва, В. Малиновського Н. Нижник, О. Оболенського, В. Тертички та інших учених, що присвячені впливу міжнародної економічної інтеграції, цифровізації, технологічних змін та геополітичних трансформацій на економічну безпеку держави. Науковці акцентують увагу на необхідності формування нових моделей державного управління, здатних забезпечити адаптацію національної економіки до глобальних викликів та посилення міжнародної конкуренції. Після початку повномасштабної військової агресії російської федерації проти України особливої актуальності набули дослідження, пов’язані із забезпеченням економічної безпеки держави в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Водночас проведений аналіз наукових джерел свідчить, що, незважаючи на значний науковий доробок у сфері економічної безпеки та державного управління, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Насамперед потребують подальшого наукового обґрунтування питання визначення ключових детермінант державного управління та адміністрування у сфері економічної безпеки України саме в умовах сучасної глобалізації, що характеризується високим рівнем невизначеності, цифровою трансформацією економіки, посиленням міжнародної конкуренції та геоекономічних ризиків. Потребують подальшого вивчення підходи до формування адаптивної системи економічної безпеки, здатної ефективно реагувати на виклики глобалізації, воєнні ризики та завдання повоєнного відновлення держави.

Метою статті є визначення та обґрунтування впливу основних детермінант державного управління на формування й реалізацію державної політики у сфері економічної безпеки, а також розроблення науково-практичних підходів до вдосконалення механізмів публічного управління, спрямованих на підвищення стійкості національної економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечення конкурентоспроможності України з урахуванням викликів воєнного стану, євроінтеграційних процесів та

© Таранчук С.

післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, цифрової трансформації світового господарства, посилення міжнародної конкуренції та зростання геополітичної нестабільності питання забезпечення економічної безпеки держави набувають особливого значення. Для України зазначена проблематика є надзвичайно актуальною з огляду на тривалу військову агресію, руйнування виробничого потенціалу, поглиблення структурних диспропорцій в економіці, залежність від зовнішніх фінансових ресурсів, міграцію трудового капіталу та необхідність повоєнного відновлення національної економіки. За таких умов державне управління у сфері економічної безпеки має забезпечувати не лише захист національних економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, але й формування сприятливих передумов для стійкого соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та зміцнення її адаптаційного потенціалу до глобальних викликів.

В умовах геополітичної турбулентності та різного роду наявних гібридних конфліктів виникає необхідність перегляду традиційних методів забезпечення економічної безпеки держави та формування подальших безпекових аспектів економічного розвитку. При цьому основна проблема зумовлена нестачею дієвих механізмів та стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки держави внаслідок поширення цифровізації, оскільки технологічна незалежність, надійна кіберзахищеність, інноваційно-інвестиційна спроможність та людський капітал нового покоління формують засади сталого економічного розвитку [9, с. 54]. В свою чергу, проблематика сталого розвитку полягає у докорінній зміні поглядів різних країн світу, формування загального світогляду суспільства та переоцінки економічних, соціальних і екологічних цінностей щодо подолання небезпек та знаходження компромісних варіантів між сучасними й майбутніми поколіннями [7, с. 67].

Небезпеку, як соціальну категорію, доцільно розглядати в якості ймовірного впливу на соціально-економічний організм держави внутрішніх та зовнішніх факторів, внаслідок чого йому може бути завдано різного виду шкоди, що погіршує його стан, надає подальшому розвитку небажану динаміку або параметри. Небезпека обумовлюється наявністю і дією деструктивних сил, які здатні завдати шкоди або знищити об’єкт, що досліджується [3, с. 15].

Для подолання кризових ситуацій в економічній політиці різних країн світу можна виділити дві основні стратегії або підходи:

1) централізований підхід, що передбачає збільшення податкових ставок та платежів, проведення націоналізації підприємств стратегічних галузей економіки, мобілізацію транспортних засобів та іншого виробничого чи особистого майна подвійного призначення, трудову повинність та повний перехід національної економіки так звані “на воєнні рейки” для забезпечення нагальних потреб держави у веденні бойових дій.

2) децентралізований підхід, який застосовується для виведення національної економіки з післявоєнної кризи на основі зниження податкових ставок та платежів, із одночасним зниженням соціальних виплат з боку

© Таранчук С.

держави, максимальну підтримку малого та середнього бізнесу, що у середньостроковій перспективі має забезпечувати створення нових робочих місць та наповнення державного бюджету за рахунок податків [10, с. 56].

Органи публічного управління різного рівня відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки на основі реалізації державної політики, регуляторної діяльності та розроблених антикризових заходів. Наразі, в умовах глобальних викликів та гібридних загроз ефективність державного управління визначається, передусім, здатністю до швидкої адаптації, запровадження інноваційних інструментів управління, дієвої міжвідомчої координації та впровадження цифрових технологій [2, с. 229]. Саме тому головною метою системи публічного управління у сфері зовнішньоекономічної безпеки є здатність утримувати всю існуючу сукупність конфліктів та загроз на релевантному передкритичному рівні, за якого загрозливі чинники не здатні здійснювати руйнівну дію [5, с. 157].

Внаслідок процесів глобалізації, децентралізації влади та зростаючої конкуренції між державами основним вектором є здатність швидко реагувати й адаптуватися до нагальних викликів цифрової епохи та захисту необхідної інформації, що визначає рівень їх національної конкурентоспроможності, економічної та інформаційної безпеки [8, с. 128]. При цьому технологічне інформаційне середовище руйнує усталену ієрархію управління, формуючи більш гнучкі структури в управлінській діяльності. Сучасні автоматизовані інформаційні системи і технології оптимізують та забезпечують раціоналізацію управлінських функцій, сприяють побудові збалансованого суспільства, вдосконалюючи всі сфери його життя і господарської діяльності [6, с. 10].

У контексті розглянутих глобальних змін, Україна потребує розробки та впровадження ефективних державних механізмів забезпечення економічної безпеки, які здатні враховувати не лише поточні виклики, але й довгострокові перспективи розвитку [11, с. 131]. Зокрема, до початку військових дій українську економіку називали експортоорієнтованою, оскільки значна частина валютних ресурсів та податків надходила від експортної діяльності різних компаній. Проте, наразі руйнування підприємств, блокада портів, виникнення логістичних проблем та обмеження торговельних шляхів зумовлюють різке падіння українського експорту [4, с. 70]. Виникають проблеми економічних взаємин між країнами через повномасштабне воєнне вторгнення росії [12, с. 5].

Вплив глобалізації, у поєднанні з міжнародною конкуренцією, фінансовими кризами, торговельними санкціями й постійними змінами у світовій економічній системі, потребують від органів публічного управління розроблення нових підходів до гарантування економічної безпеки. Модернізація інституційної системи органів публічного управління вимагає проводити зміни у функціонуванні й структурі державних інститутів, що забезпечують ефективне управління економічними процесами. Публічне управління має відповідати новим викликам і вимогам часу на основі вдосконалення системи моніторингу, аналітики й прогнозування економічної ситуації, що запобігатиме кризовим явищам і мінімізації ризиків [1, с. 123–124].

Сучасні глобалізаційні процеси характеризуються високим рівнем

© Таранчук С.

взаємозалежності національних економік, прискореним розвитком цифрових технологій, трансформацією міжнародних ринків, посиленням геополітичної конкуренції, активізацією міжнародних фінансових потоків та виникненням нових форм легального економічного протиборства. За таких умов економічна безпека стає не лише складовою національної безпеки, а й одним із ключових напрямів державної політики, реалізація якої потребує використання сучасних інструментів публічного управління, стратегічного прогнозування та міжвідомчої координації. Система державного управління економічною безпекою має базуватися на комплексному врахуванні детермінант, які визначають рівень стійкості соціально-економічної системи держави. Під детермінантами державного управління економічною безпекою доцільно розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, закономірностей, інституційних умов та управлінських механізмів, які безпосередньо впливають на здатність держави забезпечувати стабільне функціонування економіки, захищати національні економічні інтереси, протидіяти сучасним загрозам та створювати умови для подальшого сталого розвитку.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів пропонується систематизувати основні детермінанти державного управління у сфері економічної безпеки України в умовах глобалізації у вигляді таких взаємопов’язаних функціональних груп: інституційні детермінанти; правові детермінанти; економічні детермінанти; фінансові детермінанти; соціальні детермінанти; інноваційно-технологічні детермінанти; інформаційно-цифрові детермінанти; зовнішньоекономічні детермінанти; геополітичні та безпекові детермінанти; екологічні детермінанти. Запропонований класифікаційний підхід відображає комплексний характер сучасної системи економічної безпеки, де кожна група факторів взаємодіє між собою, формуючи загальний рівень стійкості держави до внутрішніх та зовнішніх викликів.

Провідне місце серед визначених детермінант займають інституційні фактори, оскільки інституційна спроможність органів державної влади визначає ефективність формування державної політики, швидкість прийняття управлінських рішень, рівень міжвідомчої взаємодії та координації діяльності всіх суб’єктів забезпечення економічної безпеки країни. Практика розвинених держав світу демонструє, що високий рівень економічної стійкості безпосередньо залежить від ефективності державних інституцій, прозорості їх діяльності, мінімізації корупційних ризиків та впровадження сучасних моделей публічного управління.

Не менш важливе значення мають правові детермінанти, які формують нормативне середовище функціонування економіки. Якість законодавства, стабільність правового поля, ефективність адміністративно-правових механізмів регулювання господарської діяльності та захисту прав власності безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість держави, розвиток підприємництва та рівень довіри міжнародних партнерів. Водночас сучасні умови потребують постійного оновлення нормативно-правової бази відповідно до стандартів Європейського Союзу та міжнародних практик забезпечення економічної безпеки.

© Таранчук С.

Економічні детермінанти характеризують реальний стан національної економіки та її здатність забезпечувати стале економічне зростання. До них належать темпи зростання ВВП, структура економіки, рівень розвитку промисловості, аграрного сектору, малого і середнього бізнесу, продуктивність праці, інноваційна активність підприємств та конкурентоспроможність національного виробництва. В умовах глобалізації саме диверсифікація економіки, розвиток внутрішнього виробництва та підвищення доданої вартості продукції виступають важливими чинниками зміцнення економічної безпеки.

Наразі особливої актуальності набувають фінансові детермінанти, які визначають стійкість бюджетної системи, банківського сектору, валютного ринку та державних фінансів. Фінансова стабільність забезпечує можливість держави ефективно реалізовувати економічну політику, фінансувати соціальні програми, оборонний сектор та післявоєнне відновлення економіки. Значний вплив на фінансову безпеку здійснюють рівень державного боргу, дефіцит бюджету, інфляційні процеси, стан міжнародних резервів та ефективність податкової політики.

Сучасні глобальні тенденції свідчать про суттєве зростання ролі інноваційно-технологічних детермінант. Перехід до цифрової економіки, розвиток штучного інтелекту, автоматизація виробничих процесів, використання великих масивів даних та цифрових платформ суттєво змінюють підходи до державного управління. Водночас цифровізація створює нові ризики, пов’язані із кібербезпекою, захистом критичної інформаційної інфраструктури та цифровим суверенітетом держави. Тому одним із пріоритетів державної політики має стати розвиток цифрової стійкості системи публічного управління.

Соціальні детермінанти економічної безпеки визначають рівень людського капіталу, зайнятості населення, демографічного розвитку, соціальної стабільності та довіри громадян до державних інституцій. Війна значно поглибила існуючі соціальні диспропорції, що потребує нових підходів до державного управління людським потенціалом, розвитку освіти, науки, охорони здоров’я та соціального захисту населення.

В умовах глобалізації істотно посилюється вплив зовнішньоекономічних детермінант. Рівень інтеграції України у світову економіку визначається обсягами міжнародної торгівлі, експортною структурою, інвестиційною активністю, участю у міжнародних виробничих ланцюгах, станом логістичної інфраструктури та рівнем диверсифікації зовнішньоекономічних зв’язків. Надмірна залежність від окремих ринків або критичного імпорту створює в майбутньому додаткові ризики економічній безпеці, що потребує формування політики економічної диверсифікації та розвитку стратегічних секторів економіки.

Окрему групу становлять геополітичні та безпекові детермінанти. Зростання міжнародної конкуренції, економічні санкції, торговельні війни, енергетичні кризи, порушення глобальних логістичних ланцюгів та військові конфлікти формують нову архітектуру світової економіки, в якій питання економічної безпеки дедалі більше інтегруються із системою національної

© Таранчук С.

безпеки. Для України ці чинники мають критичне значення через необхідність одночасного забезпечення обороноздатності, економічної стійкості та післявоєнного відновлення.

На основі проведеного дослідження запропоновано концептуальну модель державного управління економічною безпекою, яка ґрунтується на п’яти взаємопов’язаних управлінських принципах:

1) системності та комплексності управління;

2) ризик-орієнтованого стратегічного планування;

3) адаптивності державної політики до глобальних змін;

4) цифровізації управлінських процесів;

5) партнерської взаємодії держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства.

Реалізація зазначеної моделі передбачає запровадження сучасних механізмів стратегічного моніторингу економічної безпеки, використання системи ключових індикаторів оцінювання, прогнозування кризових явищ, цифрових аналітичних платформ та інструментів підтримки управлінських рішень. Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності переходу від реактивної моделі державного управління до проактивної моделі забезпечення економічної безпеки. Якщо традиційна система переважно реагує на вже існуючі загрози, то сучасна модель має базуватися на прогнозуванні можливих ризиків, сценарному моделюванні, використанні технологій штучного інтелекту, аналізі великих даних та постійному моніторингу глобального середовища. Саме такий підхід відповідає сучасним міжнародним тенденціям розвитку публічного управління та забезпечує підвищення стійкості держави до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Таким чином, проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність державного управління та адміністрування у сфері економічної безпеки України визначається комплексною взаємодією інституційних, правових, економічних, фінансових, соціальних, інноваційно-технологічних, інформаційно-цифрових, зовнішньоекономічних та геополітичних детермінант. Їх системна інтеграція у процес формування та реалізації державної політики створює необхідні передумови для підвищення стійкості національної економіки, зміцнення конкурентоспроможності України, ефективного післявоєнного відновлення та забезпечення довгострокового сталого розвитку в умовах глобалізації.

Висновки. Отже вважаємо, що в умовах процесів глобалізації економічна безпека України трансформується із вузькоекономічної категорії у комплексний об’єкт державного управління, ефективне функціонування якого визначається взаємодією політичних, економічних, соціальних, технологічних, інформаційних та безпекових чинників. Посилення глобальної взаємозалежності економік, прискорення цифрової трансформації, загострення геополітичної конкуренції, військові конфлікти, кіберзагрози та структурні зміни світового господарства обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до формування державної політики у сфері економічної безпеки та переходу до сучасної моделі публічного управління, заснованої на

© Таранчук С.

принципах системності, адаптивності, стратегічного прогнозування й управління ризиками.

Обґрунтовано, що основними детермінантами державного управління у сфері економічної безпеки України виступають інституційні, правові, економічні, фінансові, соціальні, інноваційно-технологічні, інформаційно-цифрові, зовнішньоекономічні, геополітичні та екологічні чинники. На відміну від традиційних підходів, запропонована систематизація детермінант дозволяє розглядати економічну безпеку як багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування якої визначається не окремими показниками, а комплексною взаємодією управлінських механізмів, інституційного середовища та стратегічних пріоритетів державної політики.

Доведено, що сучасна система державного управління економічною безпекою має ґрунтуватися на інтегрованому підході, який передбачає узгодження економічної, фінансової, інвестиційної, інноваційної, промислової, цифрової та безпекової політики держави. При цьому ключового значення набувають інституційна спроможність органів публічної влади, цифровізація управлінських процесів, використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, розвиток стратегічного планування та впровадження ризик-орієнтованих механізмів прийняття управлінських рішень. В умовах повномасштабної військової агресії та післявоєнного відновлення України особливої актуальності набуває забезпечення стійкості критичної інфраструктури, фінансової системи, логістичних ланцюгів, енергетичного сектору, продовольчої безпеки та цифрового простору. Саме тому державне управління економічною безпекою має здійснюватися на основі постійного моніторингу внутрішніх і зовнішніх загроз, прогнозування можливих кризових явищ, своєчасного коригування державної політики та широкого використання цифрових технологій підтримки управлінських рішень.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з поглибленим вивченням механізмів державного управління економічною безпекою в умовах цифрової економіки та формування нової архітектури глобальної безпеки. Особливої уваги необхідно приділити розробленню інтегрованої системи індикаторів оцінювання ефективності державної політики у сфері економічної безпеки, що дозволить здійснювати комплексний моніторинг рівня економічної стійкості держави, прогнозувати потенційні загрози та оцінювати результативність управлінських рішень. Також потребують більш детального вивчення питання щодо забезпечення економічної безпеки територіальних громад у процесі децентралізації, розвитку державно-приватного партнерства, удосконалення механізмів захисту критичної інфраструктури, формування системи економічної стійкості регіонів, а також інтеграції екологічної, енергетичної, продовольчої та кібербезпеки у загальнодержавну систему стратегічного управління. Окремий науковий інтерес становить розроблення концептуальних засад управління економічною безпекою України в процесі її європейської інтеграції, післявоєнного відновлення та забезпечення довгострокового сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

© Таранчук С.

Список використаних джерел:

1. Байкевич Р. Інституційний розвиток органів публічного управління у забезпеченні економічної безпеки держави в умовах глобалізації та цифрової трансформації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права,* 2024. № 6. С. 122–129. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.20 (дата звернення: 01.05.2026).

2. Бліщук К. Ефективність діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів та загроз. *Економіка і регіон*, 2025. № 1 (96). С. 228–233. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3768 (дата звернення: 11.05.2026).

3. Варналій З.С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації. Київ: Знання України, 2020. 423 с.

4. Воротін В.Є., Шинкарьов А. М. Публічна економічна політика України: виклики воєнного стану. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»,* 2022. С. 66–75. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-8 (дата звернення: 01.05.2026).

5. Іванова В.М. Моделювання та програмування розвитку системи діяльності органів публічної влади у сфері зовнішньоекономічної безпеки України. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління,* 2023. № (3 (21). С. 154–168. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-3(21)-154-168 (дата звернення: 01.05.2026).

6. Климчук О.В. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: https://surl.lt/rrcxff (дата звернення: 01.05.2026).

7. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ*, 2021. № 1. С. 65–76. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-65-76 (дата звернення: 05.05.2026).

8. Климчук О.В. Цифрова трансформація в системі управління економічною безпекою держави. *Цифровізація як чинник економічної трансформації та соціально-економічної безпеки України: теорія, практика, перспективи: колективна монографія.* Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2025. С. 128–178. URL: https://surl.li/lmnzxf (дата звернення: 22.05.2026).

9. Маслій О.А., Буряк А.А., Науменко О.А. Детермінанти економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка,* 2025. Вип. 3. С. 53–60. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-8 (дата звернення: 01.05.2026).

10. Машненков К., Деркаченко Ю. Вплив гібридних загроз на економічну безпеку держави: механізми адаптації публічного управління в контексті цифрової трансформації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 2026. № 350 (6). С. 55–60. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-6 (дата звернення: 01.05.2026).

11. Папирін Д. О. Механізми забезпечення економічної безпеки України в умовах формування ринкової економіки: стратегічні виклики та перспективи. *Актуальні проблеми державного управління,* 2024. № 2 (65). С. 130–148. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-07 (дата звернення: 04.05.2026).

12. Самодай В., Машина Ю., Колесник Н. Механізми мінімізації загроз економічній безпеці України в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*, 2025. № 73. С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-136 (дата звернення: 01.05.2026).

References:

1. Baikevych, R. (2024). Instytutsiinyi rozvytok orhaniv publichnoho upravlinnia u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky derzhavy v umovakh hlobalizatsii ta tsyfrovoi transformatsii [Institutional Development of Public Administration Bodies in Ensuring the Economic Security of the State under Conditions of Globalization and Digital Transformation]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava. 6. Ss.* 122–129. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.20 [in Ukrainian].

© Таранчук С.

2. Blishchuk, K. (2025). Efektyvnist diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia shchodo zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta zahroz [Effectiveness of public administration bodies in ensuring economic security under conditions of global challenges and threats]. *Ekonomika i rehion. 1(96). Ss.* 228–233. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3768 [in Ukrainian].

3. Varnalii, Z.S. (2020). Ekonomichna ta finansova bezpeka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Economic and Financial Security of Ukraine in Conditions of Globalization]. Kyiv: *Znannia Ukrainy*. 423 p. [in Ukrainian].

4. Vorotin, V.Ye. & Shynkarov, A.M. (2022). Publichna ekonomichna polityka Ukrainy: vyklyky voiennoho stanu [Public economic policy of Ukraine: challenges of martial law]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriia «Derzhavne upravlinnia». Ss.* 66–75. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-8 [in Ukrainian].

5. Ivanova, V.M. (2023). Modeliuvannia ta prohramuvannia rozvytku systemy diialnosti orhaniv publichnoi vlady u sferi zovnishnoekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Modeling and programming of the development of the system of activity of public authorities in the field of foreign economic security of Ukraine]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia. 3(21). Ss.* 154–168. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-3(21)-154-168 [in Ukrainian].

6. Klymchuk, O.V. (2021). Informatsiini systemy i tekhnolohii v upravlinni [Information systems and technologies in management]. Konspekt lektsii [Lecture notes]. Vinnytsia: DonNU im. Vasylya Stusa. Retrieved from: https://surl.lt/rrcxff [in Ukrainian].

7. Klymchuk, O.V., Kozlovskyi, S.V. & Lavrov, R.V. (2021). Stratehichni aspekty ekonomiko-enerhetychnoi polityky Ukrainy v konteksti staloho rozvytku [Strategic Aspects of Ukraine's Economic and Energy Policy in the Context of Sustainable Development]. *Biznes Inform. 1. Ss.* 65-76. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-65-76 [in Ukrainian].

8. Klymchuk, O.V. (2025). Tsifrova transformatsiia v systemi upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy [Digital transformation in the system of state economic security management]. In *Tsifrovizatsiia yak chynnyk ekonomichnoi transformatsii ta sotsialno-ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: teoriia, praktyka, perspektyvy: kolektyvna monografiia*. Riga, Latvia: Baltija Publishing. Ss. 128–178 [in Ukrainian]. Retrieved from: https://surl.li/lmnzxf [in Ukrainian].

9. Maslii, O.A., Buriak, A.A. & Naumenko, O.A. (2025). Determinanty ekonomichnoi bezpeky derzhavy v umovakh Industrii 4.0 [Determinants of the economic security of the state under Industry 4.0]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia Ekonomika. 3. Ss.* 53–60. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-8 [in Ukrainian].

10. Mashnenkov, K. & Derkachenko, Yu. (2026). Vplyv hibrydnykh zahroz na ekonomichnu bezpeku derzhavy: mekhanizmy adaptatsii publichnoho upravlinnia v konteksti tsyfrovoi transformatsii [The impact of hybrid threats on the economic security of the state: mechanisms of public administration adaptation in the context of digital transformation]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 350(6). Ss.* 55–60. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-6 [in Ukrainian].

11. Papyrin, D.O. (2024). Mekhanizmy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh formuvannia rynkovoi ekonomiky: stratehichni vyklyky ta perspektyvy [Mechanisms for ensuring the economic security of Ukraine in the conditions of a market economy formation: strategic challenges and prospects]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. 2(65). Ss.* 130–148. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-07 [in Ukrainian].

12. Samodai, V., Mashyna, Yu. & Kolesnyk, N. (2025). Mekhanizmy minimizatsii zahroz ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Mechanisms for minimizing threats to the economic security of Ukraine in the context of global challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo. 73. Ss.* 1–9. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-136 [in Ukrainian].

© Таранчук С.

ЗАПРОШУЄМО ДО ПУБЛІКАЦІЇ!
(Випуск 8, 2026 р.)
Інформація для авторів щодо публікації в збірнику наукових праць «Публічне управління і право: історія,теорія, практика»
ЦІЛІ ТА ПРОБЛЕМАТИКА ЗБІРНИКА

Збірник наукових праць **«Публічне управління і право: історія, теорія, практика»** (свідоцтво про реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ №24837- 14777Р) спрямований на дослідження найбільш актуальних і перспективних напрямків галузей знань «Публічне управління та адміністрування» та «Право»; забезпечення майданчика наукової комунікації між дослідниками-теоретиками і практиками; створення можливостей для науковців, викладачів, аспірантів, магістрантів і студентів для оприлюднення результатів досліджень та їх вільного поширення.

Засновник видання – кафедра публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Періодичність виходу збірника – **2 рази на рік** (червень, грудень).

До друку приймаються статті українською мовою, які відповідають профілю видання та спрямовані на дослідження наукових проблем з публічного управління та адміністрування, права та раніше не публікувалися. Авторами статей можуть бути науковці, викладачі, фахівці, які працюють у сферах публічного управління та права, аспіранти, магістранти і студенти.

Редакційна колегія збірника зацікавлена, у першу чергу, в публікаціях наукових досліджень, які спрямовані на вирішення актуальних та практичних проблем у сфері державного управління, адміністрування та права.

Кожна стаття проходить перевірку на плагіат та рецензування членами редакційної колегії. Вона може бути рекомендована до друку, повернена для доопрацювання або відхилена. Редакційна колегія залишає за собою право на редагування та внесення правок до статей, що не спотворюють загальні результати дослідження.

Виклад матеріалу статті повинен бути стислим логічним, з дотриманням наукового стилю. Текст має бути вичитаний на предмет орфографічних, граматичних та пунктуаційних помилок. Автор статті відповідає за достовірність викладеного матеріалу, за належність даного матеріалу йому особисто та має дотримуватись принципів академічної доброчесності.

Магістранти та студенти подають матеріали за підписами наукових керівників.

Статті, які не відповідають вказаним вимогам, не приймаються до друку.

ВИМОГИ ДО РУКОПИСІВ

Загальні вимоги:

Наукові статті, відповідно до постанови Президії Вищої атестаційної комісії України № 705/1 від 15 січня 2003 р. «Про підвищення вимог до фахових видань, внесених до переліків ВАК України», мають містити такі необхідні елементи:

- *постановку проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями (актуальність теми дослідження);*
- *аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;*
- *формулювання цілей статті (постановка завдання);*
- *виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;*
- *висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.*

Усі структурні елементи у тексті статті мають бути позначені так:

Постановка проблеми.

Аналіз джерел та останніх досліджень.

Мета статті.

Виклад основного матеріалу.

Висновки.

Список використаних джерел.

References.

Наукові статті мають містити: УДК (друкується зверху зліва звичайним шрифтом); через 1 інтервал посередині напівжирним курсивом друкуються ім'я та прізвище автора; в наступних стрічках звичайним шрифтом вказуються: навчальний заклад, наукова установа, організація, в якій

працює (навчається) автор; науковий ступінь та вчене звання; посада; електронна адреса (e-mail) та ORCID у форматі – https//orcid.org/0000-0000-0000-0000.

Через 1 інтервал по центру – назва статті прописними напівжирними літерами.

Через 2 інтервали симетрично до тексту звичайним курсивом – *анотація мовою тексту публікації* обсягом не менше 1800 знаків без пробілів.

Основні вимоги до анотації: інформативність (відсутність загальних слів); змістовність (відображення основного змісту статті та результатів дослідження); структурованість (відповідність структурі статті).

Ключові слова (від трьох до восьми).

Анотація англійською мовою, яка є перекладом анотації з мови тексту публікації та включає прізвище та ім'я автора, назву статті.

Наголошуємо на тому, що анотація англійською мовою не є технічним перекладом! *Переклад лише з допомогою онлайн-перекладача нівелює авторський стиль, підвищує ризик помилок і фактичних неточностей.*

Обсяг авторських рукописів: від 12 сторінок.

Формат аркуша А4; усі поля 2 см; шрифт Times New Roman, розмір шрифту -12 кегль, стиль «нормальний» («звичайний»); міжрядковий інтервал – 1; абзацний відступ – 1,25 см (в автоматичному режимі); текст друкувати без переносів, вирівнюючи по ширині аркуша;

Посилання на літературу в тексті подаються за формою [1, с. 32], де 1 – відповідна праця із списку літератури, с. 32 – сторінка, на яку посилається автор);

«Список використаних джерел» подається у розділі наприкінці статті (розмір шрифту – 11 кегль, через 1 інтервал) в алфавітному порядку **(джерела іноземною мовою подаються на початку списку).**

При оформленні списку використаних джерел слід дотримуватися ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання» (*приклади оформлення списку дивись тут*: Радченко А.І. Методичні рекомендації щодо нового стандарту «Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» (ДСТУ 8302:2015) / А.І. Радченко; ВД «Академперіодика» НАН України. 2-ге вид., доповн. Київ: Академперіодика, 2017. 18 с. (https://akademperiodyka.org.ua/sites/default/files/manual_Radchenko_2017.pdf) або користатися сервісом автоматичного оформлення бібліографічних посилань «Grafiati» (https://www.grafiati.com/uk/).

Оформлення транслітерованого списку літератури – **References** в романському алфавіті (латиниці) повинно бути максимально прийнятним для міжнародних баз даних та виконується на основі транслітерації мови оригіналу латиницею. References подається після списку використаних джерел (розмір шрифту – 12, через 1 інтервал). References має бути оформлений за міжнародним бібліографічним стандартом **APA (American Psychological Association)** (*приклади оформлення* ***References*** *дивись тут*: https://apastyle.apa.org/instructional-aids/reference-examples.pdf).

Для транслітерації латиницею україномовних текстів можна скористатися програмами на сайтах ukrlit.org та litopys.org.ua (http://ukrlit.org/transliteratsiia, http://litopys.org.ua/links/intrans.htm)

Обов'язкове розрізнення знаків тире (–) і дефіс (-), використання лапок такого формату – «» («текст»); ініціали перед прізвищами (напр., І. І. Іванов), указівки на сторінки (с. 34), назви населених пунктів (м. Київ), рр. – роки, перед квадратними чи круглими дужками, а також в них – друкувати через нерозривний пробіл (одночасне натискання клавіш Ctrl+Shift+пробіл);

Кожну абревіатуру (або скорочення) слід уводити в текст у дужках після першого згадування відповідного повного словосполучення і лише потім нею можна користуватися;

Усі таблиці повинні мати заголовки (над таблицею, окремим абзацом тексту, без відступу, напівжирний). Скорочуємо слово «таблиця» у назві – Табл.;

Рисунки мають супроводжуватися підписами (під рисунком, окремим абзацом, напівжирний, вирівнювання за центром, без відступу; підпис не має бути елементом рисунка); нумерувати рисунки за порядком посилань у тексті. Скорочуємо слово «рисунок» у назві – Рис.;

Між словами ставити тільки один пробіл.

Окремо подається інформація про автора (ів): прізвище, ім'я, по-батькові, місце роботи або місце навчання, посада, науковий ступінь та вчене звання, домашня адреса, контактний телефон, електронна адреса (e-mail).

Матеріали та інформацію про авторів подавати в електронному форматі ***з підписами***: Петренко_стаття.doc; Петренко_заява.doc; Петренко_інформація.doc; Петренко_квитанція.pdf. (або JPEG).

УМОВИ ОПЛАТИ

Публікація статей у журналі здійснюється на господарсько-договірних засадах за рахунок авторів. **Вартість публікації статті розраховується відповідно до витрат на підготовку до друку та видання матеріалів.**

У вартість публікації статті входить підготовка до друку та видання матеріалів загальним обсягом – 12 сторінок. За кожну наступну сторінку автор (и) додатково здійснюють оплату.

Копія квитанції про оплату надсилається до редакції після отримання повідомлення про її прийняття до друку та надсилання реквізитів для оплати автору.

ПОРЯДОК ПОДАННЯ МАТЕРІАЛІВ

Для опублікування статті необхідно надіслати **на електронну пошту** статтю, оформлену відповідно зазначених вимог; інформацію про автора за зразком поданим нижче (додаток 1); відскановану квитанцію про оплату публікації (після схвалення статті до друку).

Матеріали надсилати за електронною адресою: **pal@vspu.edu.ua**

Публікація статті в журнал передбачає автоматичну згоду автора на розміщення її електронного варіанта в наукометричних та наукових базах, ресурсах відкритого доступу, у мережі Інтернет.

Термін подання матеріалів до чергових випусків – до 15 квітня та до 15 жовтня кожного року.

КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Редакція журналу **«Публічне управління і право: історія, теорія, практика»:** вул. Острозького, 32, корп.3, каб. 304, кафедра публічного управління та менеджменту, м. Вінниця, Україна, 21001.

Сайт видання: https://sites.google.com/vspu.edu.ua/pua/.

Контактні телефони:

(067)855-53-45 (Яременко Олександр Іванович – головний редактор).

(067)291-25-13 (Кононенко Валерій Васильович – заступник головного редактора).

(097)751-32-53 (Назаренко Марина Олександрівна – відповідальний редактор).

ДОДАТКИ

Додаток 1. Зразок оформлення заяви

Головному редактору
журналу «Публічне управління і право:
історія, теорія, практика»
(Серія «Публічне управління та адміністрування
та серія «Право»)

Яременку О.І.

Заява

Стаття «(назва статті)» (__сторінок), надана *мною / нами* для публікації у журналі «Публічне управління і право: історія, теорія, практика» (Серія «Публічне управління та адміністрування та серія «Право»), є *моєю / нашою* власною розробкою, раніше не публікувалася в інших виданнях і не розглядається редколегіями інших видань.

Надана *мною / нами* наукова праця відповідає принципам дотримання академічної доброчесності.

Із вимогами до опублікування й оформлення статей до наукового видання ознайомився (*-лась, -лися)* і погоджую *(-ємо)* публікацію статті у журналі відповідно до черговості, що визначається редколегією.

Дата Підпис Прізвище, ініціали

Додаток 2. Зразок оформлення відомостей про автора

Інформація про автора (*-ів*):

Прізвище, ім'я, по батькові;
Науковий ступінь:
Вчене звання:
Посада:

Адреса:
Контактний телефон:
Електронна адреса: (e-mail):

Додаток 3. Зразок оформлення статті

УДК 316.32:323.2

Валерій Кононенко
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: valerii.kononenko@vspu.edu.ua
https//orcid.org/0000-0000-0000-0000

Сергій Лапшин
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: serhii.lapshyn@vspu.edu.ua
https//orcid.org/0000-0000-0000-0000

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ТА ДЕРЖАВА: СПІВВІДНОШЕННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. У статті проаналізовані поняття громадянського суспільства, форми та механізми співвідношення його інститутів з інститутами держави. У роботі зазначено, що із трансформацією державного управління до моделі публічного управління значно зростає роль громадянського суспільства. Вказано, що для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян сучасна держава може і має залучати до виконання державних завдань та функцій інститути «третього сектору». Проте, такий рівень співпраці, можливий лише в демократичній, правовій державі, де її громадяни не тільки мають забезпечені права та свободи, а й беруть активну участь в управління державними справами.

У дослідженні зазначено, що в Україні становлення ефективної взаємодії між інститутами громадянського суспільства та державою залежить від якісних змін моделі управління.

Автори вважають, що становлення нової, ефективної системи публічного управління в Україні, має відбуватися з одночасним залученням до управлінських процесів громадськості. Процеси демократизації, публічності та децентралізації, залучення громадського моніторингу та контролю, передача окремих управлінських функцій від органів державної влади до інших суб'єктів управлінської діяльності в публічному регулюванні суспільними процесами є невідворотними в умовах декларування Україною прагнення повноправного членства у європейських політичних та військових структурах. Основними формами співвідношення інститутів громадянського суспільства та держави має стати відкрита співпраця та консенсус.

Ключові слова: громадянське суспільство, держава, публічне управління, Україна, форми співвідношення, механізми співвідношення.

Valerii Kononenko, Sergij Lapshin

CIVIL SOCIETY AND THE STATE: CORRELATION IN A PUBLIC MANAGEMENT

Abstract. The article describes the concepts, forms and mechanisms of correlation of civil society institutions with state institutions. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations for the functioning of models of the relationship between civil society and the state as a political and legal form of organization of society. The authors of the paper conclude that the immediate prerequisite for the emergence of public-public management of education is the new approaches to the place, role and functions of the state at the present stage. The paper notes that with the transformation of model of public administration the role of civil society is significantly increasing.

The paper also clarifies the modern approaches of foreign and domestic scholars to the interpretation of the concept of civil society and civil society institutions. The pluralism of modern approaches in

determining the forms of the relationship between civil society and the state is shown. The role of civil society in public administration is growing every year.

The study also notes that the formation of effective interaction between civil society institutions and the state depends on qualitative changes in the governance model in Ukraine. At the present stage, civil society in Ukraine performs the functions of a repeater of citizens' interests, protection of their rights and freedoms, organizers and coordinators of protests, initiators of state reforms (especially in the fight against corruption), controls the activities of public authorities and local governments. At the present stage, the interaction between civil society institutions and the state is increasingly taking place in legal forms.

Keywords: civil society; state; public management; Ukraine; forms of relations; mechanisms of relations.

Постановка проблеми. Функціонування органів державної влади та публічне управління перебувають у прямій залежності від розвитку інститутів громадянського суспільства та побудови правової держави...

Аналіз джерел та останніх досліджень. Теоретичні та методологічні аспекти трактування поняття «громадянське суспільство», «інститути громадянського суспільства», форми та механізми їх співвідношення із державою знайшли відображення у наукових працях закордонних та вітчизняних науковців…

Мета статті. Мета дослідження полягає у розробці теоретичних і методологічних засад функціонування моделей співвідношення.…

Виклад основного матеріалу. Новітня закордонна та вітчизняна наука визначає громадянське суспільство як інститут що функціонує поза державою…

Висновки. Отже, вважаємо, що становлення нової, ефективної системи публічного управління в Україні, має відбуватися з одночасним залученням до управлінських процесів громадськості…

Список використаних джерел:

1. Альтернативна енергетика України: особливості функціонування і перспективи розвитку: монографія. Г.М. Калетнік, С.Т. Олійнічук, О.П. Скорук, О.В. Климчук та ін. Вінниця: «Едельвейс і К», 2012. 256 с.

2. Кононенко В.В. Використання електронних технологій в публічному управлінні (на прикладі органів державної влади та місцевого самоврядування Вінницької області). *Інформаційно-правове та організаційно-управлінське забезпечення інноваційного розвитку регіону* : матеріали круглого столу. (м. Вінниця, 7 черв. 2019 р.). м. Вінниця. / упоряд.: С.О. Дорогих; ВДПУ, НДІІП НАПрН України, Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 34-39.

3. Юник І. Г. Соціометричне кадрове забезпечення фізичної культури і спорту в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. Вип. 8 (14). С. 239–247. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5800/5833 (дата звернення: 14.05.2023).

References:

1. Kaletnik, G.M., Olyinichuk, S.T., Skoruk, O.P. & Klymchuk, O.V. (2012). Alternatyvna enerhetyka Ukrainy: osoblyvosti funktsionuvannia i perspektyvy rozvytku [Alternative energy of Ukraine: features of functioning and development prospects]. Vinnytsia: «Edelweiss and K» [in Ukrainian].

2. Kononenko, V.V. (2019). Vykorystannya elektronnykh tekhnolohiy v publichnomu upravlinni (na prykladi orhaniv derzhavnoyi vlady ta mistsevoho samovryaduvannya Vinnyts′koyi oblasti) [The use of electronic technologies in public administration (on the example of state authorities and local self-government of the Vinnytsia region)]. *Informatsiyno-pravove ta orhanizatsiyno-upravlins'ke zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku rehionu*: materialy kruhloho stolu. (m. Vinnytsya, 7 cherv. 2019 r.), 34-39. Vinnytsya. Kyiv: TOV «Vydavnychyy dim «ArtEk» [in Ukrainian].

3. Yunyk, I.G. (2023). Sociometric staffing of physical culture and sports in Ukraine [Sociometric staffing of physical culture and sports in Ukraine]. *Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi.* Vol. 8 (14), 239–247. Retrieved from http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5800/5833 [in Ukrainian].

З прикладами оформлення літератури та References можна ознайомитися за наступним посиланням: https://drive.google.com/file/d/1XFhCxJFh5RYR5_OtDtP6_YnyK-SFg4rg/view?usp=sharing

Наші автори:

Ажажа Марина – Запорізький національний університет, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування;

Вербоватий Андрій – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування;

Гавліцький Віталій – Національний університет оборони України, здобувач вищої освіти кафедри комунікаційних технологій та кіберзахисті, майор;

Дашков Артур – Запорізький національний університет, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування;

Дзевелюк Марина – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту, доцент, медіатор;

Дибчук Людмила – Вінницький кооперативний інститут, кандидат історичних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва;

Зелінська Оксана – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат технічних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту, доцент;

Ковбасюк Дмитро – Національний університет «Одеська політехніка», здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування;

Когут Іван – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, доктор філософії з права, старший викладач кафедри кримінального права та процесу;

Колісніченко Наталя – Національний університет «Одеська політехніка», доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук;

Кононенко Валерій – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор історичних наук, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту, професор;

Кушко Ігор – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор філософії з галузі знань публічне управління, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту;

Лазор Олег – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту;

Лазор Оксана – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту;

Наші автори:

Назаренко Марина – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту;

Петров Віктор – Національний університет оборони України, доктор філософії, старший викладач кафедри військової підготовки, полковник;

Прямухіна Наталія – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту;

Рузакова Ольга – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту;

Савишен Ярослав – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування;

Самборська Оксана – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічно-правових дисциплін;

Семко Майя – КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування;

Таранчук Сергій – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування;

Чернюк Денис – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту;

Шелудченко Світлана – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту;

Юник Ірина – Таврійський державний агротехнологічний університет, імені Дмитра Моторного, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування.

Для заміток

Для заміток

Для заміток

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПРАВО: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА

Збірник наукових праць

Випуск 7

Підписано до друку 18.12.2025 Формат 60x84/8. Папір офсетний.
Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.
Умовних друкованих аркушів 4,3. Наклад 20 прим.
Зам. № 1 від 01.10.2024
Видавець ТОВ «Друк»
Реєстраційне свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців серія ДК № 5909 від 18.09.2017 р.
Віддруковано з оригіналу макету замовника в ТОВ «Друк»м. Вінниця, вул. 600-річчя, 25, 21027.