

Електронне
наукове видання

ISSN 2617-572X

«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»



№ 11 (64) / 2025



**Електронне наукове видання
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication
«PUBLIC ADMINISTRATION
AND NATIONAL SECURITY»**

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 11 (64)

Київ 2025

ББК 66.061.43

УДК 351

П88



Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; Наукова періодика України; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань
МОН України (категорія В) з державного управління (спеціальність 281),
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publične administruvannâ ta nacional'na bezpeka"

Редакція
Головний редактор

Головний редактор — **Романенко Євген Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного авіаційного університету, академік Української Технологічної Академії, академік Міжнародної Кадрової Академії та Академії наук публічного управління, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

Заступники головного редактора

Непомнящий Олександр Михайлович — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Жукова Ірина Віталіївна — кандидат наук із державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», виконавчий директор президії громадської організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

Редакційна колегія

Арошідзе Паата — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

Ахметова Лайла Сейсембековна — професор політології, доктор історичних наук, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

Бурик Зоряна Михайлівна — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Гечбаія Бадрі Нодаровіч — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

Гурковський Володимир Ігорович — доктор наук з державного управління, старший дослідник, професор кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України, перший заступник директора ВГО «Центр дослідження проблем публічного управління» (Київ, Україна)

Гвожджевiч Сильвія — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

Дегтяр Андрій Олегович — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)

Драган Іван Олександрович — доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету МОН України (Житомир, Україна)

Іваницька Ольга Михайлівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

Кіслов Денис Васильович — доктор наук з державного управління, доцент, академік Української академії наук, Академік Національної Академії наук вищої освіти України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Козаков Володимир Миколайович — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

Кринична Ірина Петрівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

Мідельський Сергій Людвигович — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

Мотренко Тимофій Валентинович — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)

Новак-Каляева Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Радченко Олександр Віталійович — доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

Ромат Євгеній Вікторович — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ситник Григорій Петрович — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Сурай Інна Геннадіївна — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

Кухарчук Петро Михайлович — кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради (Житомир, Україна)

Шмагун Антоніна Вікторівна — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна)

Якимчук Аліна Юріївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Яровой Тихон Сергійович — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Агнешка Кістер — доцент, доктор наук, Факультет економіки, Університет Марії Склодовської Кюрі (Польща)

Недбалек Карел — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Заблоцький Володимир Валентинович ІНСТИТУТ ПРЕФЕКТА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ.....	9
--	---

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Трегубенко Галина Петрівна, Поліщук Віталій Олегович РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК РЕСУРС СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	20
---	----

Хребтій Ігор Віталійович БАР'ЄРИ ДЛЯ МОЛОДІ ПРИ ПОВУДОВІ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	27
--	----

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Рудь Дарина Віталіївна, Чечель Анна Олександрівна МОЛОДЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ДЕРЖАВИ: ДОСВІД ЄВРОПИ ДЛЯ УКРАЇНИ	35
--	----

ФІЛОСОФІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ОСНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Гончарук Владислав Леонідович ГЕНЕЗА КАТЕГОРІЇ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА» У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ДО ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	42
--	----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бурик Зоряна Михайлівна, Бурик Мирослав Мирославович, Матвеева Мар'яна Петрівна ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	48
---	----

Вольська Олена Михайлівна ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРИЗЬ ПРИЗМУ СУТНОСТІ, СТРУКТУРНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ТА ПАРАМЕТРІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	59
---	----

Кошута Софія Василівна, Мельник Вікторія Іванівна МІКРОКЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.....	66
---	----

Найда Інна Володимирівна СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ПРОЄКТИ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПАТРІОТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ У МОЛОДІ	73
---	----

Никитюк Богдан Михайлович СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	78
Пасемко Галина Павлівна, Таран Оксана Миколаївна, Проценко Наталія Миколаївна ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СТРАТЕГІЧНІ ТРЕНДИ	85
Пугач Андрій Миколайович КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ГЕНДЕРНОГО МЕЙНСТРИМІНГУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ	92
Чорнописький Валерій Іванович ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВІЙСЬК: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ.....	97

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Zablotskyi Volodymyr PREFECT INSTITUTE: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE	9
---	---

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

Trehubenko Halina, Polishchuk Vitaliy THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE INTERACTION IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A RESOURCE FOR THE PERCEPTION OF CHANGE IN THE CIVIL SERVICE.....	20
Khrebtiiy Ihor BARRIERS FOR YOUNG PEOPLE IN BUILDING A CAREER IN PUBLIC SERVICE	27

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Rud Daryna, Chechel Anna YOUTH AS A STRATEGIC RESOURCE OF THE STATE: EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE	35
---	----

PHILOSOPHY, METHODOLOGY, THEORY AND HISTORY OF THE FOUNDATIONS OF NATIONAL SECURITY OF THE STATE

Honcharuk Vladyslav GENESIS OF THE CATEGORY OF "ECONOMIC SECURITY" IN PUBLIC ADMINISTRATION: FROM THEORETICAL PRINCIPLES TO NATIONAL SECURITY POLICY	42
---	----

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Buryk Zoriana, Buryk Myroslav, Matveyeva Maryana THE DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENSURING TRANSPARENCY OF MANAGERIAL DECISIONS	48
Volska Olena PECULIARITIES OF THE STATE POLICY OF NATIONAL SECURITY THROUGH THE LENS OF ITS ESSENCE, STRUCTURAL CHARACTERISTICS AND FUNCTIONAL PARAMETERS	59
Koshuta Sofia, Melnyk Viktoriia MICRO-CUSTOMER EXPERIENCE IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES: ASSESSMENT AND MANAGERIAL DECISIONS	66
Naida Inna SOCIO-CULTURAL PROJECTS AS A MEANS OF FORMING PATRIOTIC VALUES IN YOUTH	73

Nykytiuk Bohdan

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF CIVIL
SERVANTS.....78

Pasemko Galyna, Taran Oksana, Protsenko Nataliia

DIGITAL TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION:
STRATEGIC TRENDS.....85

Pugach Andrii

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF GENDER MAINSTREAMING IN THE IMPLEMENTATION
OF STATE GENDER POLICY.....92

Chornopysky Valeriy

THEORETICAL PRINCIPLES OF STATE MANAGEMENT OF MATERIAL SUPPORT OF
THE ARMY: ESSENCE, FEATURES.....97

УДК 352075(477)

Заблоцький Володимир Валентинович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Zablotskyi Volodymyr

*Doctor of Science in State Administration, Professor,
Professor of the Department of Civil Service and Management of Educational and Social Institutions
State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"*
ORCID: 0000-0003-1032-8993

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11638

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ІНСТИТУТ ПРЕФЕКТА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

PREFECT INSTITUTE: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У статті досліджується доцільність, потенційні наслідки та механізми впровадження інституту префекта в Україні в умовах майже завершеної адміністративно-територіальної реформи та процесу децентралізації. Особлива увага приділяється аналізу правових, політичних та інституційних викликів, що можуть виникати при реалізації цієї ініціативи, зокрема, ризику політизації посади, недостатньої інституційної спроможності на регіональному рівні, можливих конфліктів між державними органами та територіальними громадами, а також проблем забезпечення підзвітності та прозорості діяльності префекта. На основі порівняльного аналізу європейського досвіду (Франція, Румунія, Польща, Албанія) визначено ключові функції префекта, серед яких – представництво держави на місцях, контроль за дотриманням законності рішень органів місцевого самоврядування, координація виконання державної політики та підвищення ефективності управлінських процесів. Запропоновано практичні підходи адаптації моделі префекта до українських реалій, що враховують баланс між децентралізацією та централізацією, розвиток спроможності місцевих громад, кадрову підготовку, ресурсне забезпечення та інтеграцію з місцевими органами влади. Висвітлено можливості інституту префекта щодо підвищення ефективності публічного управління на регіональному рівні, легітимації рішень державної влади та забезпечення стабільності адміністративних процесів. Дослідження має практичне значення для формування законодавчих ініціатив та розробки рекомендацій щодо впровадження інституту префекта в Україні.

Мета. Метою статті є обґрунтування доцільності запровадження інституту префекта в Україні в контексті адміністративно-територіальної реформи, аналіз правових, політичних та інституційних аспектів його функціонування, а також визначення можливих шляхів адаптації європейського досвіду до національної системи публічного управління з урахуванням балансу інтересів держави і об'єднаних територіальних громад.

Матеріали і методи. Дослідження інституту префекта в Україні здійснене на основі комплексного аналізу теоретико-правових, порівняльних та емпіричних підходів. Матеріали дослідження включають:

- наукову літературу: статті, монографії, матеріали конференцій українських та зарубіжних авторів, присвячені питанням адміністративно-територіальної реформи, децентралізації та діяльності префектів у європейських країнах (Франція, Румунія, Польща, Албанія);
- нормативно-правові акти: законодавство України, Європейська хартія місцевого самоврядування, національні кодекси та положення про інститут префекта у європейських державах;
- офіційні джерела: матеріали Кабінету Міністрів України, портали децентралізації, аналітичні публікації міжнародних організацій (OECD, Council of Europe);
- порівняльний матеріал: дослідження щодо організаційної структури, повноважень та підзвітності префектів у європейських країнах, аналіз практики призначення та функціонування префектів.

Методи дослідження включають:

- теоретичний аналіз – вивчення концептуальних основ інституту префекта, адміністративно-територіальної реформи та системи публічного управління;
- порівняльний метод – порівняння моделей префектури в Україні та зарубіжних країнах для визначення можливостей адаптації до національного контексту;
- системний підхід – оцінка взаємодії префекта з органами державної влади та місцевого самоврядування;
- аналітичний метод – аналіз нормативно-правових актів, офіційних документів і наукових джерел для визначення ключових функцій, повноважень і ризиків діяльності префекта;
- прогностичний метод – оцінка перспектив запровадження інституту префекта в Україні та можливих шляхів оптимізації його діяльності.

Завдяки комплексному використанню цих методів дослідження вдалося сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження інституту префекта в Україні, враховуючи європейський досвід, особливості національної адміністративної системи та сучасні виклики державного управління.

Результати. У науковій статті систематизовано основні концептуальні підходи до інституту префекта як механізму державного представництва на регіональному рівні. Підкреслено ключові функції префекта: контроль законності рішень місцевого самоврядування, координація дій між центральними органами влади та громадами, представництво держави в адміністративних процесах, забезпечення прозорості комунікації з громадськістю. Узагальнено зарубіжний досвід (Франція, Польща, Румунія, Албанія), що дозволяє визначити універсальні принципи функціонування інституту, зокрема, професіоналізацію кадрів, незалежність від політичного впливу та підзвітність.

Виконано глибокий порівняльний аналіз інституту префекта в європейських країнах, що дозволило виділити фактори, які визначають ефективність інституту: чіткість нормативного закріплення повноважень, баланс між контролем та автономією місцевого самоврядування, рівень професійності службовців, прозорість і підзвітність. Це створює наукову основу для адаптації європейських практик до українського контексту.

На основі теоретичного та практичного аналізу визначено потенційні ризики впровадження інституту в Україні, включаючи:

- надмірну політизацію та втручання у діяльність органів місцевого самоврядування;
- нечітке визначення повноважень і меж компетенції префекта;
- обмежену ресурсну та кадрову спроможність регіональних адміністрацій;
- потребу у забезпеченні прозорих механізмів контролю та підзвітності.

Автором розроблено комплекс рекомендацій щодо:

- законодавчого врегулювання статусу префекта, механізмів призначення та звільнення, взаємодії з органами місцевого самоврядування;
- формування професійного кадрового корпусу через навчання, атестацію та стандарти компетентності;
- створення механізмів прозорого щорічного звітування перед центральною владою та органами місцевого самоврядування;
- адаптації інституту префекта до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, що забезпечує стабільність управління.

Науково-практична цінність:

- системний аналіз функціонування інституту префекта у зарубіжних державах дозволяє сформувати концептуальну модель префектури для України;
- надані рекомендації можуть бути використані для розробки нормативно-правових актів, методичних матеріалів для підготовки префектів, а також для оцінки ефективності пілотних впроваджень на регіональному рівні;
- визначено пріоритетні напрями подальших досліджень, зокрема, емпіричний аналіз функціонування префектур у пілотних областях та оцінка ефектів щодо підвищення ефективності державного управління.

Розроблена наукова модель інтеграції інституту префекта у систему публічного управління, забезпечує:

- баланс між централізованим контролем та автономією місцевого самоврядування;
- підвищення ефективності реалізації державної політики на регіональному рівні;
- покращення правової захищеності рішень органів місцевого самоврядування;
- зміцнення довіри громад до державних органів та забезпечення прозорого адміністрування.

Таким чином, науковий результат статті полягає у створенні комплексного аналітичного та методологічного підґрунтя для впровадження інституту префекта в Україні, що поєднує теоретичні концепції, зарубіжний досвід і практичні рекомендації. Це дозволяє забезпечити ефективне функціонування інституту, підвищення законності рішень на місцевому рівні та модернізацію системи публічного управління.

Перспективи. Впровадження інституту префекта в Україні відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності адміністративно-територіального управління. Інститут префекта виступає механізмом делегування державних повноважень на регіональному рівні, поєднуючи контроль з боку центральної влади з представництвом державних інтересів на місцях. Його функції включають координацію діяльності центральної та місцевої влади, контроль за дотриманням законності, моніторинг виконання державної політики, а також комунікацію з територіальними громадами.

Європейський досвід показує, що ефективність інституту префекта залежить від чіткого правового закріплення повноважень, професійності кадрів, прозорості та підзвітності діяльності, а також балансування між автономією місцевого самоврядування і представництвом держави. В Україні ці принципи можуть слугувати орієнтирами для адаптації моделі префекта, враховуючи специфіку національної адміністративної системи, рівень спроможності громад та поточну ситуацію в умовах відновлення після бойових дій.

Таким чином, інститут префекта має значний потенціал для формування стабільної системи публічного управління, забезпечення координації та законності на регіональному рівні. Реалізація цих перспектив сприятиме не лише підвищенню ефективності державної влади, але й зміцненню довіри громадян до державних інституцій та створенню передумов для сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: префект, децентралізація, контроль законності, публічне управління, місцеве самоврядування, адміністративна реформа, державна влада, регіональне управління, адаптація європейського досвіду, інституційна спроможність.

Summary. Introduction. The article examines the feasibility, potential consequences, and mechanisms for implementing the institution of the prefect in Ukraine in the context of the nearly completed administrative-territorial reform and the ongoing decentralization process. Particular attention is paid to the analysis of legal, political, and institutional challenges that may arise during the implementation of this initiative, including the risk of politicization of the office, insufficient institutional capacity at the regional level, possible conflicts between state authorities and territorial communities, as well as issues related to ensuring accountability and transparency of the prefect's activities. Based on a comparative analysis of European experience (France, Romania, Poland, Albania), the key functions of the prefect are identified, including the representation of the state at the local level, control over the legality of decisions of local self-government bodies, coordination of the implementation of state policy, and enhancement of administrative efficiency. Practical approaches to adapting the prefect model to the Ukrainian context are proposed, taking into account the balance between decentralization and centralization, the development of local community capacities, personnel training, resource support, and integration with local authorities. The article highlights the potential of the prefect institution to improve the efficiency of public administration at the regional level, ensure the legitimacy of state decisions, and maintain stability in administrative processes. The research has practical value for shaping legislative initiatives and developing recommendations for the introduction of the prefect institution in Ukraine. The aim of the article is to substantiate the feasibility of introducing the prefect institution in Ukraine in the context of administrative-territorial reform, to analyze the legal, political, and institutional aspects of its functioning, and to identify possible ways of adapting European experience to the national system of public administration while maintaining a balance between the interests of the state and territorial communities.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the feasibility of introducing the prefect institution in Ukraine in the context of administrative and territorial reform, analyze the legal, political and institutional aspects of its functioning, and determine possible ways to adapt European experience to the national system of public administration, taking into account the balance of interests of the state and united territorial communities.

Materials and Methods. The study of the prefect institution in Ukraine is based on a comprehensive analysis combining theoretical-legal, comparative, and empirical approaches. The research materials include:

- Scientific literature – articles, monographs, conference proceedings by Ukrainian and foreign authors focused on administrative-territorial reform, decentralization, and the functioning of prefects in European countries (France, Romania, Poland, Albania).
- Normative legal acts – legislation of Ukraine, the European Charter of Local Self-Government, national codes and regulations concerning the prefect institution in European states.
- Official sources – materials of the Cabinet of Ministers of Ukraine, decentralization portals, and analytical publications of international organizations (OECD, Council of Europe).
- Comparative data – studies on the organizational structure, powers, and accountability of prefects in European countries, as well as analyses of appointment practices and functioning.

Research methods include:

- Theoretical analysis – examination of conceptual foundations of the prefect institution, administrative-territorial reform, and the public administration system.
- Comparative method – comparison of prefecture models in Ukraine and other countries to determine possibilities for adaptation to the national context.
- Systemic approach – assessment of the interaction between the prefect, state authorities, and local self-government bodies.
- Analytical method – analysis of normative acts, official documents, and academic sources to identify key functions, powers, and risks associated with the prefect's activities.
- Prognostic method – evaluation of prospects for introducing the prefect institution in Ukraine and potential ways to optimize its functioning.

Through the comprehensive use of these methods, practical recommendations were formulated for implementing the prefect institution in Ukraine, taking into account European experience, the specifics of the national administrative system, and modern challenges in public administration.

Results. The article systematizes the main conceptual approaches to the institution of the prefect as a mechanism for state representation at the regional level. The key functions of the prefect are highlighted: control over the legality of decisions of local self-government bodies, coordination between central authorities and communities, representation of the state in administrative processes, and ensuring transparent communication with the public. Foreign experience (France, Poland, Romania, Albania) is summarized, allowing the identification of universal principles of functioning, including professionalization of staff, independence from political influence, and accountability. A detailed comparative analysis of the prefect institution in European countries allowed the identification of factors determining its effectiveness: clear legal regulation of powers, balance between control and local self-government autonomy, professional competence of officials, transparency, and accountability. These findings create a scientific basis for adapting European practices to the Ukrainian context.

Based on theoretical and practical analysis, the potential risks of introducing the institution in Ukraine are identified, including:

- excessive politicization and interference in the activities of local self-government bodies;
- unclear definition of powers and boundaries of competence;
- limited resource and personnel capacity of regional administrations;
- the need for transparent mechanisms of control and accountability.

The author developed a set of recommendations focusing on:

- legislative regulation of the prefect's status, appointment and dismissal procedures, and interaction with local authorities;
- establishing a professional personnel corps through training, certification, and competency standards;
- creating mechanisms for transparent annual reporting to central authorities and local self-government bodies;
- adapting the prefect institution to wartime and post-war recovery conditions to ensure administrative stability.

Scientific and Practical. A systematic analysis of the functioning of the prefect institution in foreign states and Ukraine allows the development of a conceptual model of prefecture for Ukraine. The provided recommendations can be used in developing normative acts, methodological materials for prefect training, and assessing the effectiveness of pilot projects at the regional level. Priority areas for further research are identified, including empirical analysis of prefectures in pilot regions and evaluation of their impact on improving public administration.

The developed scientific model of integrating the prefect institution into the public administration system ensures:

- a balance between centralized control and local self-government autonomy;
- enhanced effectiveness of state policy implementation at the regional level;
- improved legal protection of local government decisions;
- strengthening public trust in state institutions and ensuring transparent administration.

Thus, the scientific contribution of the article lies in creating a comprehensive analytical and methodological basis for introducing the prefect institution in Ukraine, combining theoretical concepts, international experience, and practical recommendations. This enables effective functioning of the institution, improved legality of local-level decisions, and modernization of the public administration system.

Perspectives. The introduction of the prefect institution in Ukraine opens broad prospects for enhancing the efficiency of administrative-territorial governance. The prefect serves as a mechanism for delegating state powers at the regional level, combining central oversight with the representation of state interests locally. Its functions include coordinating central and local authorities, ensuring legality, monitoring state policy implementation, and communication with territorial communities. European experience demonstrates that the effectiveness of the prefect institution depends on clear legal regulation of powers, staff professionalism, transparency, accountability, and an appropriate balance between local autonomy and state representation. In Ukraine, these principles can guide the adaptation of the prefect model, taking into account the specifics of the national administrative system, community capacity, and post-conflict recovery needs. Thus, the prefect institution has significant potential to strengthen the stability of the public administration system and ensure coordination and legality at the regional level. The implementation of these prospects will not only improve the effectiveness of state governance but also strengthen public trust in state institutions and create prerequisites for sustainable development of territorial communities.

Key words: prefect, decentralization, legality control, public administration, local self-government, administrative reform, state authority, regional governance, adaptation of European experience, institutional capacity.

Постановка проблеми. Однією з ключових тенденцій державного управління у XXI столітті є пошук ефективного балансу між централізацією та децентралізацією влади. Україна, яка з 2014 року активно впроваджує реформу децентралізації, стикається з потребою створення інституту, здатного забезпечити державний контроль за законністю дій органів місцевого самоврядування без порушення їхньої автономії. Саме з цією метою

у політичному та правовому дискурсі постає питання про реальне, а не теоретичне впровадження інституту префекта в Україні. Запровадження інституту префекта передбачалося в рамках змін до Конституції України, запропонованих у 2020 році. У той час ця ініціатива викликала широкий суспільний резонанс, оскільки торкалася фундаментальних засад співвідношення державної влади та місцевого самоврядування.

У сучасних умовах воєнного стану та широкомасштабної агресії не втратило актуальності питання запровадження інституту префекта, покликаного забезпечити дотримання законності та єдності державної політики на місцях. Однак, запровадження такої моделі викликає низку правових, політичних і організаційних викликів, пов'язаних із розподілом повноважень між центральною владою та органами місцевого самоврядування. Невизначеність правового статусу префекта, ризики надмірної централізації влади та необхідність збереження автономії територіальних громад зумовлюють потребу у ґрунтовному науковому аналізі доцільності та можливих наслідків цієї ініціативи. Водночас, вивчення європейського досвіду функціонування аналогічних інститутів дає змогу окреслити напрями адаптації моделі префекта до українських реалій із дотриманням принципів демократичного врядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у базові поняття зробили вітчизняні та зарубіжні дослідники. Так, Голубова Д. В. і Романенко О. П. [14] зробили детальний аналіз перспектив та викликів інституту префекта в Україні, попереджаючи загрозу надмірного контролю, що може призвести до виникнення проблем з місцевим самоврядуванням. У роботі зроблено порівняння з французькою та румунською моделями. В іншій статті Голубова Д. В. [1] розглядає проблему створення інституту префекта в Україні як складову євроінтеграційних процесів. Хорт І. В. [15] досліджує координаційну функцію префекта у контексті реалізації державної політики в регіонах. В іншій статті Хорт І. В. [4] аналізує зміну взаємодії між місцевим самоврядуванням та державною владою в умовах децентралізації. Хорт І. В. і Сидоренко М. П. [12] досліджують роль майбутнього українського префекта в системі регіонального контролю та децентралізації. Глибоко розглянуто особливості українського контексту. Негода В. [10] висвітлює бачення уряду на посаду префекта, як на неполітичну, яка забезпечує контроль законності і координацію державної політики на місцях. Берчеану Б. [5] описує трансформацію інституту префекта після румунських адміністративних реформ, детально показує механізми деполітизації та професіоналізації. Профірою К. М. і Негойца І. К. [7] зробили порівняльний аналіз професіоналізації та політизації префектів у Румунії та Польщі. У статті підкреслено важливість конкурсного відбору на посаду та ризики політичних призначень. Джінді Н. [9] аналізує структурні особливості регіональної адміністрації Албанії як центрального органу в регіонах. Динка Д. [8] аналізує перспективи префекта в Румунії в умовах адміністративної реформи, підкреслює значення прозорості та підзвітності, дає аргументи щодо необхідності прозорих процедур в Україні. Для дослідження певний інтерес представляють матеріали Європейського центру публічного управління [19],

де аналізуються європейські підходи до легальних рішень органів місцевого самоврядування, надаються європейські стандарти та гарантії місцевої автономії. OECD — Public Governance Reviews [20] найбільш системне та практично орієнтоване джерело, яке дає методологію, що дозволяє вимірювати ефективність інституту префекта.

Метою статті є обґрунтування доцільності запровадження інституту префекта в Україні в контексті адміністративно-територіальної реформи, аналіз правових, політичних та інституційних аспектів його функціонування, а також визначення можливих шляхів адаптації європейського досвіду до національної системи публічного управління з урахуванням балансу інтересів держави і об'єднаних територіальних громад.

Матеріали і методи. Дослідження інституту префекта в Україні здійснене на основі комплексного аналізу теоретико-правових, порівняльних та емпіричних підходів. Матеріали дослідження включають:

- наукову літературу: статті, монографії, матеріали конференцій українських та зарубіжних авторів, присвячені питанням адміністративно-територіальної реформи, децентралізації та діяльності префектів у європейських країнах (Франція, Румунія, Польща, Албанія);
 - нормативно-правові акти: законодавство України, Європейська хартія місцевого самоврядування, національні кодекси та положення про інститут префекта у європейських державах;
 - офіційні джерела: матеріали Кабінету Міністрів України, портали децентралізації, аналітичні публікації міжнародних організацій (OECD, Council of Europe);
 - порівняльний матеріал: дослідження щодо організаційної структури, повноважень та підзвітності префектів у європейських країнах, аналіз практики призначення та функціонування префектів.
- Методи дослідження включають:
- теоретичний аналіз — вивчення концептуальних основ інституту префекта, адміністративно-територіальної реформи та системи публічного управління;
 - порівняльний метод — порівняння моделей префектури в Україні та зарубіжних країнах для визначення можливостей адаптації до національного контексту;
 - системний підхід — оцінка взаємодії префекта з органами державної влади та місцевого самоврядування;
 - аналітичний метод — аналіз нормативно-правових актів, офіційних документів і наукових джерел для визначення ключових функцій, повноважень і ризиків діяльності префекта;
 - прогностичний метод — оцінка перспектив запровадження інституту префекта в Україні та можливих шляхів оптимізації його діяльності.

Завдяки комплексному використанню цих методів дослідження вдалося сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження інституту префекта в Україні, враховуючи європейський досвід, особливості національної адміністративної системи та сучасні виклики державного управління.

Виклад основного матеріалу. Інститут префекта є однією з ключових інституцій публічного управління в багатьох європейських державах. Він сформувався як ефективний механізм делегування державних повноважень на місцях та забезпечення балансу між централізованими і децентралізованими елементами управлінської системи. В основі інституту префекта лежить принцип державного представництва у територіальних одиницях, що поєднує контроль законності, координацію діяльності органів виконавчої влади та реалізацію загальнодержавної політики [1; 2]. У класичних європейських моделях, зокрема французькій, префект виступає як «очі та руки» центральної влади в регіоні, забезпечуючи відповідність діяльності місцевих органів влади Конституції, законам і державній політиці [3; 4].

Французька система префектури є найдавнішою та найбільш розробленою. Саме у Франції префект мав і досі має унікальний статус державного комісара, що одночасно виконує функції адміністративного нагляду, кризового управління, забезпечення публічної безпеки та координації міжгалузевих політик [5; 6]. Завдяки високому рівню інституційного розвитку та професійної підготовки французькі префекти стали прикладом адміністративної стабільності та ефективності.

В Україні дискусія про запровадження інституту префекта посилилася в контексті децентралізації. Основна ідея полягає в тому, щоб замінити місцеві державні адміністрації новими інституційними структурами — префектурами, відповідальними за контроль законності рішень органів місцевого самоврядування та координацію державної політики, залишивши виконання місцевих завдань громадам [7]. Принципи реформи спрямовані на збалансування автономії громад із необхідністю державного нагляду [8], що відповідає загальноєвропейським тенденціям, де центральний контроль поєднується з широкими правами територіальних громад [9].

Ефективність інституту префекта, як засвідчує європейський досвід, залежить від низки чинників: правової визначеності повноважень, інституційної спроможності органів, високого рівня професійності кадрів, незалежності від політичного впливу та здатності забезпечити прозорість і підзвітність діяльності [10; 11]. Таким чином, детальне дослідження європейських моделей є необхідною передумовою формування ефективної української моделі префектури.

Треба зазначити, що функції префекта в європейських країнах є комплексними та охоплюють низку напрямів публічного управління. Однією з основних функцій є представництво держави на місцях. Пре-

фект виступає офіційним представником уряду, забезпечує узгодженість державної політики на всій території країни та контролює діяльність територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади [12]. Ця функція має важливе значення для уніфікації адміністративних практик та забезпечення стабільного виконання рішень центральної влади. Контроль за законністю рішень органів місцевого самоврядування — інституційна основа діяльності префекта [13]. У більшості країн Європи префект має право перевіряти нормативно-правові акти місцевих рад, виконавчих комітетів та інших органів місцевого рівня. Якщо акт суперечить законодавству, префект може зупинити його виконання, звернутися до адміністративного суду або вимагати перегляду. На наш погляд, важливою є координаційна функція префекта. Він організовує роботу між різними державними структурами на території регіону, включаючи поліцію, службу безпеки, органи соціального захисту, екологічні служби тощо [14]. Координаційна функція дозволяє уникати дублювання повноважень між різними органами та забезпечує комплексний підхід до вирішення регіональних проблем. Крім того, префект здійснює моніторинг реалізації державної політики у сфері освіти, охорони здоров'я, екології, соціального захисту, економічного розвитку [15]. Він аналізує стан справ у регіоні та готує доповіді для уряду, у яких відображаються проблеми та пропозиції щодо їх вирішення. Окремим напрямом діяльності є забезпечення комунікації з громадянськістю, проведення консультацій, зустрічей із населенням та органами місцевої влади [16]. В умовах демократичних систем публічна комунікація виступає інструментом легітимації діяльності державних органів та підвищення довіри громадян.

Дуже корисним є досвід деяких європейських країн при формуванні національної моделі інституту префекта в Україні. Так, Франція залишається найяскравішим прикладом завершеної та інституційно сильної моделі префектури. Префекти у департаментах та регіонах очолюють державну адміністрацію території, забезпечують контроль законності, координують діяльність державних служб і виступають центральною фігурою у кризових ситуаціях [3; 17]. Французька модель характеризується чітким розмежуванням між функціями префекта та виборних органів місцевого самоврядування, що значно знижує конфлікти компетенцій. Високий рівень професіоналізації кадрів також сприяє ефективності системи.

Румунська модель є близькою до французької, однак характеризується низкою проблем, пов'язаних із політизацією органів префектури. Хоча законодавство визначає префекта як аполітичного державного службовця, фактичні дослідження показують значну політичну залежність та нестачу незалежності цього інституту [18]. Водночас, румунський досвід демонструє важливість прозорих процедур призначення,

чіткого професійного стандарту, системи регулярного аудиту та оцінювання діяльності.

Польська модель, у якій функції представника уряду виконує воєвода, базується на принципі жорсткого розмежування між центральною владою та місцевим самоврядуванням [19]. Воєвода забезпечує законність рішень місцевої влади та координує діяльність територіальних підрозділів міністерств, але не має права втручатися у сферу самоврядування, за винятком випадків порушення закону. Такий підхід забезпечує демократичний баланс і знижує ризик політизації.

Албанська модель цікава своєю детально опрацьованою системою інституційної взаємодії між префектом і місцевими органами влади. Законодавство визначає процедури звітності, механізми співпраці та контрольні інструменти [20]. Це дозволяє забезпечити прозорість та системність діяльності.

Щодо функцій префекта. На наш погляд, адміністративний нагляд є ключовим механізмом, який покликаний забезпечити законність на місцевому рівні. Префект перевіряє відповідність актів місцевого самоврядування Конституції, законам та іншим нормативно-правовим актам держави [5; 6]. У разі порушень префект має право застосовувати інструменти впливу — від рекомендацій до судового оскарження. У той же час, координаційна функція полягає у забезпеченні узгоджених дій різних органів виконавчої влади на території. В умовах розгалуженої системи державних служб, які функціонують на місцях, координація діяльності є необхідною для уникнення управлінського хаосу, дублювання функцій та зниження ефективності.

Базове значення має комунікація з громадськістю — одна з основ демократичного управління. Префект забезпечує інформування населення про діяльність держави, формує канали зворотного зв'язку, проводить публічні консультації та сприяє участі громадян у процесах прийняття рішень [16; 12]. Це дозволяє зробити діяльність державних органів прозорою та посилити довіру до влади. На наш погляд, дуже важливим є питання підзвітності префекта. У європейських країнах діяльність префекта є публічною та підзвітною. Щорічні звіти, аудит ефективності, оприлюднення рішень і відкриті консультації з громадськістю є невід'ємними елементами системи [11; 14]. Підзвітність є гарантією того, що влада діє в інтересах суспільства.

Треба зазначити, що префект відіграє особливо важливу роль у забезпеченні збалансованого розвитку регіонів, координуючи діяльність державних органів у сфері економічного планування, інвестиційної політики та соціального забезпечення. У більшості країн Європи саме префект відповідає за те, щоб регіони розвивалися відповідно до загальнодержавних стратегій і щоб між територіями не виникало суттєвих диспропорцій [8]. Він здійснює моніторинг реалізації державних і регіональних програм розвитку,

перевіряє ефективність використання бюджетних коштів та сприяє залученню інвестицій через аналіз регіонального потенціалу, а також координування співпраці державних і приватних установ.

Важливою складовою роботи префекта є підтримка міжмуніципального співробітництва. Префект аналізує можливості створення спільних підприємств, міжрегіональних інфраструктурних проєктів, транспортних і логістичних об'єднань, а також наглядає за їх відповідністю державним інтересам. У цьому контексті префект стає ключовим посередником між місцевими громадами та урядом, забезпечуючи не лише юридичну законність їх рішень, а й комплексний розвиток території. Префект також сприяє реалізації галузевих проєктів — у сфері охорони здоров'я, екологічної безпеки, цифрової інфраструктури, що має стратегічне значення для національної економіки [9]. Наприклад, у Франції саме завдяки ефективній діяльності префектур були реалізовані масштабні програми цифровізації адміністративних послуг на місцях, програми розвитку зелених технологій та модернізації системи громадського транспорту.

В Україні системне впровадження інституту префекта потребує внесення змін до Конституції, оскільки чинний текст Основного закону визначає структуру державної влади на місцях через місцеві державні адміністрації [2]. Відтак, нова модель префектури має бути чітко закріплена саме на конституційному рівні, що забезпечить її стабільність, усуне можливість політичних маніпуляцій та гарантуватиме законність діяльності інституту. Ключовими правовими нормами повинні стати:

- визначення правового статусу префекта, включаючи його підзвітність, незалежність та процедурні гарантії;
- чітке розмежування повноважень між префектом, місцевим самоврядуванням і територіальними органами виконавчої влади;
- встановлення механізмів судового та парламентського контролю за діяльністю префекта;
- юридичне врегулювання взаємодії префекта з органами місцевого самоврядування, у тому числі, процедур зупинення рішень органів влади у разі виявлення порушень законодавства;
- врегулювання процедур кризового управління, які часто входять до компетенції префекта.

Крім того, необхідним є ухвалення окремого Закону «Про префекта», що деталізував би порядок призначення префекта, його повноваження, відповідальність, спеціальні компетенції у сфері безпеки та нагляду. Це дозволить створити прозору систему державного лідерства на місцях і запобігти політизації цього інституту [10].

У процесі імплементації інституту префекта існує низка потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на ефективність його функціонування. До них треба віднести:

- політична залежність префектів. У деяких європейських країнах відзначено, що формально деполітизовані посади префектів, на практиці, можуть залежати від політичних рішень уряду чи правлячої партії [18]. Це може призвести до використання інституту для політичного тиску на місцеву владу;
- нечіткість законодавства та дублювання повноважень. Якщо правові механізми не визначені достатньо точними формулюваннями, можуть виникати конфлікти компетенції між префектом, місцевим самоврядуванням та територіальними органами виконавчої влади [1];
- недостатність кадрового забезпечення. Впровадження нової інституції потребує значної кількості висококваліфікованих державних службовців, що в українських умовах може бути викликом [5];
- фінансові ризики. Створення нових структур префектури потребуватиме додаткового бюджетного фінансування. За відсутності належних ресурсів інститут може бути формальним та неефективним.
- ризики надмірної централізації. Якщо механізми контролю префекта будуть надто широкими, це створюватиме загрозу для автономії місцевого самоврядування та порушення європейських принципів субсидіарності.

Зниження цих ризиків можливе через впровадження прозорих процедур, чітке правове регулювання та ефективні механізми контролю.

Спираючись на європейський досвід, можна розглянути декілька моделей інституту префекта в Україні. Так, наприклад, французька модель. Іноді її називають класичною. Ця модель передбачає сильну вертикаль виконавчої влади. Префект стає головним адміністратором на території, відповідальним за координацію державних органів, контроль законності та кризове управління [3, 4]. Така модель забезпечує максимальну керованість та уніфікацію управління, але потребує сильного кадрового потенціалу та гарантій незалежності. У цій моделі префект може мати розширені повноваження у сфері національної безпеки, цивільного захисту та реагування на кризові ситуації. Подібний підхід поширений у країнах із високими геополітичними ризиками [20]. Для України ця модель може бути особливо актуальною, враховуючи виклики воєнного часу та післявоєнної відбудови в умовах європейських та світових геополітичних процесів. Близька до ідеальної польська модель, де воєвода виконує роль координатора державної політики та контролера законності, але не втручається у самоврядні функції [19]. Така модель сприяє демократичному балансу між державою та громадами й може бути оптимальною для України в контексті збереження досягнень децентралізації. Ця модель, на наш погляд, ефективна коли держава не має зовнішніх та внутрішніх загроз, міждержавні відносини стабільні та прогнозовані.

Але Україна повинна вибудувати свою національну модель, яка буде поєднувати елементи кількох моделей: контроль законності — як у Польщі, кризове управління — як у Франції, інституційну взаємодію — як у Албанії. До цього треба додати національні умови та традиції. Такий варіант дозволить адаптувати інститут префекта до українських умов, зробить його ефективним і результативним органом державної влади на територіальному або місцевому рівнях.

Важливою умовою інституційної спроможності префектур, їх ефективного функціонування є:

- кваліфікований кадровий склад, який має володіти знаннями у галузі права, економіки, регіональної політики, публічної комунікації, антикризового менеджменту [10];
- чітка організаційна структура, яка дозволить виконувати координаційні та контрольні функції без дублювання повноважень інших органів;
- розвинена цифрова інфраструктура, яка забезпечить швидку обробку даних, електронну взаємодію з органами влади та доступ громадян до рішень префекта;
- стабільне бюджетне фінансування для утримання апарату префекта, аналітичних підрозділів і системи взаємодії з громадськістю;
- ефективна система аналітичної підтримки, яка дозволить префекту приймати рішення на основі достовірних даних про стан регіону [15].

Україні необхідно створити спеціальні освітні програми підготовки префекта як висококваліфікованого управлінця. Базовими повинні стати заклади вищої освіти, які мають досвід підготовки магістрів за спеціальністю „Публічне управління та адміністрування” та проведення обов’язкового підвищення кваліфікації.

Однією з найважливіших умов ефективного функціонування інституту префекта є його конструктивна взаємодія з органами місцевого самоврядування. Префект має бути не каральним органом, а інституційним регулятором, який забезпечує дотримання законності, пропонує консультації та допомагає громадам уникати юридичних ризиків [7]. Взаємодія передбачає:

- регулярні консультації між префектом і представниками громад;
- спільне планування регіональних програм;
- інституційний діалог щодо проблемних питань;
- механізми запобігання конфліктам повноважень;
- прозорі процедури реагування у разі незаконних рішень місцевої влади.

Якщо рішення місцевої ради порушує закон, префект має зупинити його і звернутися до суду, але без втручання у зміст самоврядних повноважень. Такий підхід підтримує баланс між децентралізацією та державним наглядом [8].

У сучасних умовах інститут префекта повинен виконувати важливі функції в системі національної

безпеки держави. У багатьох країнах Європи префект координує діяльність поліції, пожежних служб, служб цивільного захисту та медичних підрозділів під час надзвичайних ситуацій [12]. Він відповідає за організацію кризових штабів, підготовку планів реагування та взаємодію з армією та спецслужбами. У періоди загроз (природні катастрофи, епідемії, соціальна нестабільність) префект отримує розширені повноваження для забезпечення публічного порядку та життєдіяльності регіону [13]. Для України, яка перебуває у стані війни, роль префекта в системі територіальної оборони та координації управлінських структур може стати одним із ключових напрямів реформування державного управління.

Треба зазначити, що перспективи законодавчого впровадження інституту префекта залежать від політичної волі, готовності парламенту до конституційних змін та необхідності завершення реформи децентралізації.

Сучасні проекти нормативно-правових актів передбачають створення трирівневої системи префектур, у якій префекти діють на рівні областей, округів та районів.

На наш погляд, закон, в перспективі, має включати:

- визначення статусу префекта як державного службовця;
- конкурсний порядок призначення;
- гарантії незалежності;
- механізми підзвітності;
- цифрові стандарти роботи та електронний документообіг [14];
- алгоритми взаємодії з місцевими радами;
- повноваження префекта у сфері кризового управління [16].

Впровадження інституту префекта створить більш передбачувану та структуровану систему

державного контролю, узгоджену з європейською адміністративною традицією.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що інститут префекта може стати дієвим механізмом зміцнення системи публічного управління в Україні за умови дотримання принципів децентралізації, законності, прозорості та підзвітності. Порівняльний аналіз досвіду Франції, Румунії та Албанії демонструє, що ефективність функціонування префектури визначається балансом між повноваженнями центральної влади та автономією місцевих громад. Впровадження інституту префекта в українських умовах має базуватися на чіткій нормативно-правовій базі, визначенні компетенцій, кадровій спроможності, політичній нейтральності та забезпеченні належного ресурсного підґрунтя. З огляду на воєнний стан та процеси відновлення, створення інституту префекта може посилити координацію між рівнями влади, забезпечити моніторинг реалізації державної політики в регіонах і підтримати стабільність публічного управління. Особливо важливим є впровадження прозорих процедур призначення та звільнення префектів, розробка механізмів запобігання політизації посад і створення системи професійного добору та навчання. Таким чином, інститут префекта має потенціал стати ключовим елементом ефективного публічного управління в Україні, який дозволить зберегти єдність державної політики, не порушуючи принципів місцевого самоврядування. Для цього необхідна не лише законодавча база, а й інституційна зрілість, що забезпечить результативну взаємодію між державою та громадами.

Подальші дослідження можуть зосередитися на емпіричному аналізі пілотних проєктів, оцінці очікуваних ефектів і ризиків, а також взаємодії префекта з громадами в умовах реформ і процесів відновлення.

Література

1. Голубова Д. В. Створення інституту префектури в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Актуальні проблеми розвитку права і держави в умовах міжнародних інтеграційних процесів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 25 листоп. 2016 р.). Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2016. С. 64–66.
2. Кабінет Міністрів України. Офіційний портал реформ децентралізації. Префект буде державним службовцем, і ця посада не належатиме до політичних. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 22.11.2025).
3. Vie-publique (упорядник). Територіальні громади: який контроль законності? URL: <https://www.vie-publique.fr> (дата звернення 22.11.2025).
4. Хорт І. В. Новели в системі взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади на регіональному рівні. *Тенденції та пріоритети реформування законодавства України: матеріали всеукр. наук.-практ. конф.* (Херсон, 11–12 грудня 2015 р.). Херсон : Гельветика, 2015. С. 45–49.
5. Берчеану Б. Інститут префекта відповідно до румунських адміністративних реформ. *MPRA Paper*. 2019. URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de> (дата звернення 22.11.2025).
6. Légifrance — Загальний кодекс територіальних громад. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr> (дата звернення 22.11.2025).
7. Профірою К. М., Негоїца І. К. Хто такий префект? Порівняльний аналіз професіоналізації та політизації інституту префекта в Румунії та Польщі. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2022. URL: <https://rtsa.ro> (дата звернення 22.11.2025).

8. Динка Д. Перспективи інституту префекта в Румунії. *Holistica*. 2017. URL: <https://holisticajournal.ro> (дата звернення 22.11.2025).
9. Джінді Н. Центральний орган державного управління на регіональному рівні: випадок Албанії. *Scientific Studies. Eastern European Journal*. 2022. URL: <https://journals.umcs.pl> (дата звернення 22.11.2025).
10. Негода В. Префект — державний службовець; позиція Мінрегіону щодо формату і неполітичності посади. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 22.11.2025).
11. Vie-publique. Préfet et contrôle de légalité. URL: <https://www.vie-publique.fr/préfe>. (дата звернення 22.11.2025).
12. Хорт І. В., Сидоренко М. П. Децентралізація і контроль на регіональному рівні: роль префекта в Україні. *Журнал адміністративного права*. 2019. № 3. С. 23–32.
13. Легальність рішень органів місцевого самоврядування: європейський досвід. *Праці Європейського центру публічного управління*. 2020. С. 14–28.
14. Голубова Д. В., Романенко О. П. Інститут префекта в Україні: перспективи та виклики. *Актуальні проблеми публічного управління*. 2021. № 2. С. 50–63.
15. Хорт І. В. Роль префекта в координації державної політики: порівняльний аспект. *Науковий вісник Херсонського університету*. 2020. № 4. С. 12–21.
16. Dinka D. Transparency and accountability of prefects in Romania. *Holistica Journal*. 2018. URL: <https://holisticajournal.ro> (дата звернення 22.11.2025).
17. Profiroiu K., Negoită I. Professionalization of the Prefect in Poland. *RTSA*. 2021. URL: <https://rtsa.ro> (дата звернення 22.11.2025).
18. Djindi N. Institutional capacity of regional administration: the Albanian case. *Eastern European Journal*. 2022. URL: <https://journals.umcs.pl> (дата звернення 22.11.2025).
19. European Charter of Local Self-Government. *Council of Europe*. 1985. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/european-charter-of-local-self-government> (дата звернення 22.11.2025).
20. OECD. Public Governance Reviews: Regional Development and Local Governance. *OECD Publishing*. 2020. URL: <https://www.oecd.org/governance> (дата звернення 22.11.2025).

References

1. Holubova, D. V. *Establishment of the Prefecture Institution in Ukraine in the Context of European Integration Processes*. In: Current Issues of the Development of Law and the State under International Integration Processes: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference (Dnipro, November 25, 2016). Dnipro: University of Customs and Finance, 2016, pp. 64–66.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine / Official Portal of Decentralization Reform. *The Prefect Will Be a Civil Servant, and This Position Will Not Be Political*. Available at: <https://decentralization.gov.ua>
3. Vie-publique (ed.). *Local Authorities: What Type of Legality Control?* Available at: <https://www.vie-publique.fr>
4. Khort, I. V. *Novelties in the System of Interaction Between Local Self-Government Bodies and State Authorities at the Regional Level*. In: Trends and Priorities of Reforming Ukrainian Legislation: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference (Kherson, December 11–12, 2015). Kherson: Helvetyka, 2015, pp. 45–49.
5. Berceanu, B. *The Institution of the Prefect According to Romanian Administrative Reforms*. MPRA Paper, 2019. Available at: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de>
6. Légifrance. *General Code of Local Authorities*. Available at: <https://www.legifrance.gouv.fr>
7. Profiroiu, K. M., & Negoita, I. K. *Who Is the Prefect? A Comparative Analysis of the Professionalization and Politicization of the Prefect Institution in Romania and Poland*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2022. Available at: <https://rtsa.ro>
8. Dinca, D. *Perspectives of the Prefect Institution in Romania*. *Holistica*, 2017. Available at: <https://holisticajournal.ro>
9. Djindi, N. *The Central State Administration Body at the Regional Level: The Case of Albania*. *Scientific Studies / Eastern European Journal*, 2022. Available at: <https://journals.umcs.pl>
10. Nehoda, V. *The Prefect as a Civil Servant: The Position of the Ministry of Regional Development on the Format and Non-Political Nature of the Office*. Available at: <https://decentralization.gov.ua>
11. Vie-publique. *Prefect and Legality Control*. Available at: <https://www.vie-publique.fr/préfe>
12. Khort, I. V., & Sydorenko, M. P. *Decentralization and Control at the Regional Level: The Role of the Prefect in Ukraine*. *Journal of Administrative Law*, 2019, no. 3, pp. 23–32.
13. *Legality of Decisions of Local Self-Government Bodies: European Experience*. Proceedings of the European Centre for Public Administration, 2020, pp. 14–28.
14. Holubova, D. V., & Romanenko, O. P. *The Prefect Institution in Ukraine: Prospects and Challenges*. *Current Issues of Public Administration*, 2021, no. 2, pp. 50–63.
15. Khort, I. V. *The Role of the Prefect in Coordinating State Policy: A Comparative Aspect*. *Scientific Bulletin of Kherson University*, 2020, no. 4, pp. 12–21.

16. Dinka, D. *Transparency and Accountability of Prefects in Romania*. Holistica Journal, 2018. Available at: <https://holisticajournal.ro>
17. Profiroiu, K., & Negoita, I. *Professionalization of the Prefect in Poland*. RTSA, 2021. Available at: <https://rtsa.ro>
18. Djindi, N. *Institutional Capacity of Regional Administration: The Albanian Case*. Eastern European Journal, 2022. Available at: <https://journals.umcs.pl>
19. *European Charter of Local Self-Government*. Council of Europe, 1985. Available at: <https://www.coe.int/en/web/congress/european-charter-of-local-self-government>
20. OECD. *Public Governance Reviews: Regional Development and Local Governance*. OECD Publishing, 2020. Available at: <https://www.oecd.org/governance>

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025

Трегубенко Галина Петрівна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

Trehubenko Halina

*Candidate of Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Law
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

ORCID: 0009-0002-3545-7134

Поліщук Віталій Олегович

*студент
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

Polishchuk Vitaliy

*Student of the
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

ORCID: 0009-0000-2439-4612

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11639

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК РЕСУРС СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE INTERACTION IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A RESOURCE FOR THE PERCEPTION OF CHANGE IN THE CIVIL SERVICE

Анотація. Вступ. Сучасна система державного управління в Україні функціонує в умовах глибоких трансформацій, зумовлених євроінтеграційними процесами, воєнним станом та потребою внутрішніх реформ. Ці виклики актуалізують потребу у формуванні гнучкого та адаптивного інституту державної служби, здатного ефективно сприймати та імплементувати зміни. Однак на практиці спостерігається суттєвий розрив між формальною наявністю комунікаційних каналів та їх реальною здатністю забезпечувати якісне сприйняття змін державними службовцями та громадськістю. Низький рівень комунікативної компетентності чиновників, неефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій та обмежене залучення громадян до публічних обговорень ускладнюють процес трансформації та породжують опір нововведенням.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованого підходу до формування ефективної комунікативної моделі в системі державного управління, здатної забезпечити глибоке і швидке сприйняття організаційних змін. У роботі зосереджено увагу на аналізі комунікативної взаємодії як стратегічного ресурсу, а не допоміжної функції, що дозволяє переосмислити її роль у забезпеченні адаптації державної служби до сучасних викликів.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, структурно-функціональний аналіз та порівняльний метод. Для реалізації поставлених завдань застосовано комплекс теоретичних методів, включаючи аналіз наукових публікацій, синтез різних концептуальних підходів до розуміння комунікативної взаємодії, а також узагальнення результатів дослідження.

Результати. У ході дослідження доведено, що розвиток комунікативної взаємодії є стратегічним ресурсом перетворення державної служби на адаптивну систему. Запропоновано оригінальну мережеву модель комунікативної взаємодії, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні: індивідуальну комунікативну компетентність державного службовця, внутрішньоорганізаційну комунікацію, побудовану на принципах довіри та зворотного зв'язку, та ефективну зовнішню комунікацію з громадськістю. Встановлено, що запропонована модель дозволяє подолати ключові недоліки традиційної ієрархічної

системи, зокрема інформаційні втрати, темпоральне запізнення та відсутність синергії між структурними підрозділами. Обґрунтовано практичну цінність моделі для підвищення якості надання публічних послуг, зміцнення довіри до влади та загального підвищення ефективності державного управління.

Перспективи. Отримані результати відкривають низку перспективних напрямів для подальших наукових досліджень. Найбільш актуальними серед них є розробка кваліметричного інструментарію для оцінки рівня комунікативної компетентності державних службовців, дослідження впливу цифрових платформ на якість внутрішньої комунікації, аналіз комунікаційних практик в умовах гібридних загроз, а також проведення порівняльних міжнародних досліджень адаптації комунікативних моделей. Розвиток комунікативної взаємодії слід розглядати як пріоритетний напрям модернізації державної служби, що має як академічну цінність, так і безпосередній практичний вихід для формування стійкої, проактивної та громадоорієнтованої системи публічного управління в Україні.

Ключові слова: комунікативна взаємодія, державне управління, сприйняття змін, державна служба, державні службовці, комунікативна компетентність, ефективна комунікація.

Summary. Introduction. The contemporary system of public administration in Ukraine operates within a context of profound transformations driven by European integration processes, martial law, and the necessity for internal reforms. These challenges highlight the need for a flexible and adaptable civil service institution capable of effectively perceiving and implementing changes. However, in practice, a significant gap is observed between the formal existence of communication channels and their actual capacity to ensure the quality perception of changes by civil servants and the public. The low level of communicative competence among officials, the ineffectiveness of intra-organisational communications, and the limited involvement of citizens in public discussions complicate the transformation process and generate resistance to innovations.

Purpose. The aim of the research is the theoretical substantiation and development of a practice-oriented approach to forming an effective communication model within the public administration system, capable of ensuring deep and rapid perception of organisational changes. The work focuses on analysing communicative interaction as a strategic resource, rather than an auxiliary function, which allows for a rethinking of its role in ensuring the adaptation of the civil service to contemporary challenges.

Materials and methods. The methodological basis of the study consists of the systems approach, structural-functional analysis, and the comparative method. To achieve the set objectives, a complex of theoretical methods was applied, including the analysis of scientific publications, synthesis of various conceptual approaches to understanding communicative interaction, and generalisation of the research results.

Results. In the course of the research, it was proven that the development of communicative interaction is a strategic resource for transforming the civil service into an adaptive system. An original network model of communicative interaction was proposed, integrating three interconnected levels: the individual communicative competence of a civil servant, intra-organisational communication built on the principles of trust and feedback, and effective external communication with the public. It was established that the proposed model allows for overcoming the key shortcomings of the traditional hierarchical system, specifically informational losses, temporal delays, and the lack of synergy between structural subdivisions. The practical value of the model for improving the quality of public service delivery, strengthening trust in authority, and generally enhancing the effectiveness of public administration was substantiated.

Discussion. The obtained results open a number of prospective directions for further scientific research. The most relevant among them are the development of qualimetric tools for assessing the level of communicative competence of civil servants, research into the influence of digital platforms on the quality of internal communication, analysis of communication practices in conditions of hybrid threats, as well as conducting comparative international studies on the adaptation of communication models. The development of communicative interaction should be considered a priority direction for the modernisation of the civil service, possessing both academic value and direct practical output for forming a stable, proactive, and community-oriented system of public administration in Ukraine.

Key words: communicative interaction, public administration, perception of changes, civil service, civil servants, communicative competence, effective communication.

Постановка проблеми. Сучасна система державного управління в Україні функціонує в умовах перманентних та глибоких змін, зумовлених євроінтеграційними процесами, воєнним станом та потребою внутрішніх трансформацій. Ці виклики актуалізують потребу у формуванні гнучкого та адаптивного інституту державної служби, здатного не лише реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, але й проактивно їх попереджувати. Ключовим фактором такої адаптації виступає ефективна комунікативна взаємодія, яка пронизує всі рівні функціонування публічної влади.

Проте на практиці спостерігається суттєвий розрив між формальною наявністю комунікаційних каналів та їх реальною здатністю забезпечувати якісне сприйняття змін самими державними службовцями та громадянськістю. Низький рівень комунікативної компетентності чиновників, неефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій, а також обмежене залучення громадян до публічних обговорень ускладнюють процес трансформації та породжують опір нововведенням. Як наслідок, навіть найпрогресивніші реформи, спрямовані на децентраліза-

цію, цифровізацію чи запобігання корупції, часто не досягають очікуваного ефекту через недостатню комунікативну підготовленість системи.

Таким чином, проблема полягає у тому, що комунікативна взаємодія не розглядається як стратегічний ресурс підвищення адаптаційного потенціалу державної служби. Її розвиток носить часто фрагментарний характер, не інтегрований у загальну систему управління персоналом та організаційного розвитку. Це обумовлює необхідність переосмислення ролі комунікації, перетворення її з технічної функції на управлінський інструмент, що безпосередньо впливає на здатність системи до навчання та трансформації.

Зв'язок цієї проблеми із важливими науковими та практичними завданнями є прямим і безпосереднім. Наукове завдання полягає у теоретичному обґрунтуванні моделі розвитку комунікативної взаємодії як ключового чинника організаційних змін у сфері державного управління. Це вимагає синтезу знань із теорії управління, комунікації, організаційної психології та публічної адміністрації.

У практичній площині вирішення поставленої проблеми передбачає комплекс конкретних завдань:

1. Розробка механізмів оцінки та формування комунікативної компетентності державних службовців на всіх рівнях.

2. Впровадження інструментів внутрішньої ефективної комунікації, спрямованих на розвиток довіри, відкритості та спільного розуміння цілей змін.

3. Вдосконалення зовнішніх комунікаційних стратегій для забезпечення прозорості та активного залучення громадян до процесів прийняття рішень.

4. Інтеграція комунікаційного менеджменту в систему стратегічного планування та управління реформами.

Отже, актуальність дослідження зумовлена загальною потребою у пошуку шляхів перетворення комунікативної взаємодії з пасивного елементу на активний ресурс, здатний забезпечити успішне сприйняття змін інститутом державної служби та, як наслідок, підвищити ефективність усієї системи державного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку комунікативної взаємодії в системі державного управління знаходить своє відображення в низці сучасних наукових досліджень, що підтверджує його актуальність. Останніми роками значний науковий інтерес приділяється впливу цифровізації на комунікаційні процеси між органами влади та громадськістю. Зокрема, Токар М. [1] акцентує увагу на тому, що цифровізацію слід розглядати як публічно-управлінську інновацію, яка сприяє консолідації інтересів територіальних громад. Автор доводить, що якісні технологічні та соціальні підходи забезпечують динамічне налагодження прагматичної публічної комунікації, що є важливим кроком у напрямку сприйняття змін

[1]. Аналогічну думку висловлює Чуприна С. [2], аргументуючи, що впровадження інформаційних технологій підвищує прозорість, ефективність та доступність державних послуг, створюючи тим самим сприятливе середовище для комунікації [2].

Важливий аспект дослідження — професійна компетентність державних службовців, зокрема їх комунікативні навички. М. Ярмистий [3] зазначає, що адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу вимагає від службовців комунікативних вмінь у відносинах між владою та громадськістю. Автор обґрунтовує необхідність системного підходу до формування професійної компетентності, що включає комунікативну складову [3]. Психолого-педагогічний вимір комунікативної компетентності розкривають Kalmykova та Zhovna [4], акцентуючи увагу на тому, що це властивість особистості, яка визначає комунікативно-мовленнєву поведінку та активність. Цей підхід може бути корисним при розробці тренінгів для державних службовців [4].

Питання управління людськими ресурсами на державній службі, особливо в умовах викликів, безпосередньо впливає на комунікаційні процеси. Ващенко С. та Губенко В. [6] вказують на проблеми, з якими стикається державна служба в умовах воєнного стану, зокрема необхідність швидкої адаптації та відсутність кваліфікованої робочої сили, що, безумовно, ускладнює ефективну комунікацію [6]. Маковоз О. розвиває цю думку, зазначаючи, що сучасне управління людськими ресурсами має розглядати співробітників як активи організації, які потребують мотивації та розвитку ініціативи, що є ключовим для внутрішньої комунікації та сприйняття змін [7].

Посилаючись на досвід ЄС, Старуценко Я. В. [9] проводить порівняльний аналіз культури державної служби, виділяючи активне впровадження новітніх технологій як одну з головних особливостей європейської практики. Це вказує на прямий зв'язок між технологічним розвитком та ефективністю комунікативної взаємодії [9]. Вольська О. розширює поняття публічного управління як системи взаємовідносин, що реалізуються органами публічної влади, підкреслюючи важливість принципів відкритості та прозорості [8].

Стратегічний контекст, зокрема планування як інструмент підвищення ефективності державної політики, розглядає Таран Є. І., вказуючи на необхідність гармонізації документів та посилення координації, що неможливо без налагодженої комунікації між інституціями [10]. Впровадження штучного інтелекту, як зазначає Домашенко С., відкриває нові можливості для автоматизації комунікаційних процесів, аналізу відгуків громадськості та підвищення якості прийняття рішень, що є новітнім вектором розвитку [11]. Каткова та ін. розглядають комунікацію в контексті економічної безпеки, акцентуючи на необхідності врахування регіональної специфікації при формуванні державної політики,

що вимагає налагоджених вертикальних і горизонтальних комунікаційних каналів [12].

Незважаючи на значний масив досліджень, присвячених окремим аспектам комунікації в державному управлінні — цифровізації, професійній компетентності, управлінню персоналом, стратегічному плануванню — залишається недостатньо вивченою залишається проблема розвитку саме комунікативної взаємодії як системного ресурсу, що безпосередньо впливає на здатність державної служби сприймати та адаптуватися до змін. Більшість робіт аналізує інструменти та умови окремо, тоді як комплексний зв'язок між розвитком комунікативних компетенцій службовців, впровадженням цифрових інструментів, корпоративною культурою та кінцевим результатом у вигляді підвищеної адаптивності інституцій досі не став предметом цілісного наукового розгляду. Саме цій невирішеній частині загальної проблеми, а саме — визначенню механізмів трансформації комунікативної взаємодії в ключовий ресурс адаптації державної служби до сучасних викликів — і присвячується дана стаття.

Враховуючи актуальність та недостатню розробленість проблеми розвитку комунікативної взаємодії як ключового ресурсу адаптації державної служби до сучасних викликів, **метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованого підходу до формування ефективної комунікативної моделі в системі державного управління, здатної забезпечити глибоке і швидке сприйняття організаційних змін.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

1. З'ясувати сутність та зміст поняття «комунікативна взаємодія» у контексті сучасного державного управління, відокремивши її відмінні риси та функції.

2. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку комунікативної взаємодії та сприйняттям змін державними службовцями, виявивши ключові комунікаційні бар'єри та драйвери адаптації.

3. Проаналізувати наявні підходи до оцінки комунікативної компетентності державних службовців та запропонувати критерії її діагностики.

4. Розробити концептуальну модель розвитку комунікативної взаємодії, що інтегрує внутрішні та зовнішні комунікаційні канали і спрямована на підвищення адаптаційного потенціалу державної служби.

5. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої моделі в діяльність органів державної влади, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів та подолання наслідків воєнного стану.

Реалізація цих завдань дозволить системно підійти до проблеми та запропонувати інструментарій для її вирішення на рівні окремої установи та державної служби в цілому.

Виклад основного матеріалу. Проведене дослідження ґрунтується на тезі, що комунікативна взаємодія в системі державного управління є не допоміжною функцією, а стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на організаційну здатність до сприйняття змін. Емпіричний аналіз та синтез теоретичних підходів дозволив виявити ключову проблему: розрив між формальною наявністю комунікаційних потоків і їх реальною ефективністю.

Було з'ясовано, що традиційна модель комунікації в державних органах має переважно вертикально-ієрархічний характер (рис. 1). Ця модель характеризується рухом інформації зверху вниз у формі наказів, розпоряджень та інструкцій. Зворотний зв'язок, а також горизонтальні комунікації між підрозділами часто носять формальний характер або обмежені.

На рис. 1 зображено одноманітний, переважно нисхідний потік інформації. Зворотний зв'язок та горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами (показані пунктиром) є слабкими, що перешкоджає оперативному обміну інформацією, генерації нових

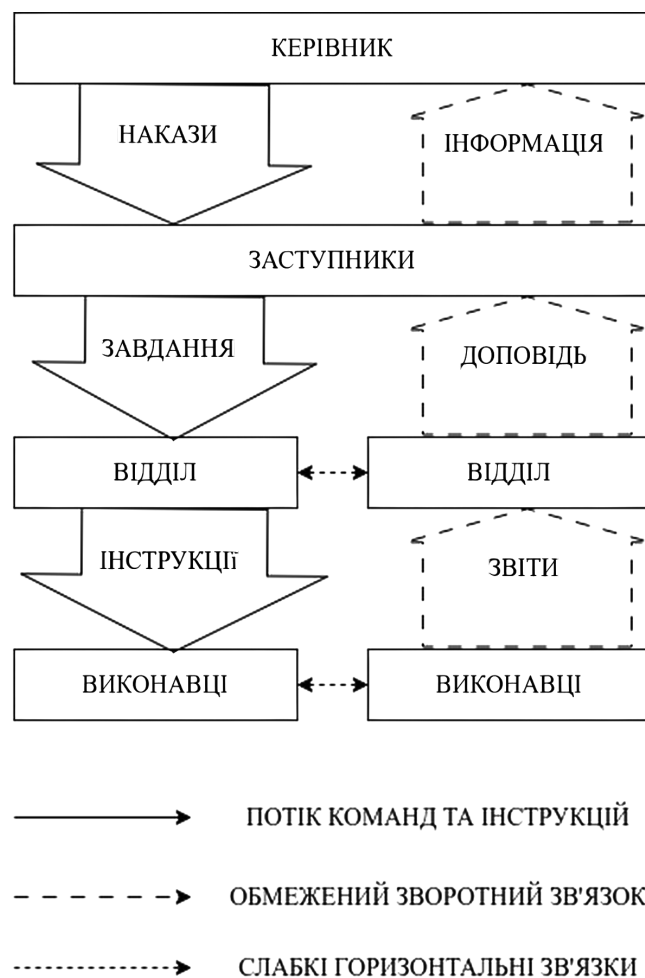


Рис. 1. Традиційна ієрархічна модель комунікації в державному органі

Джерело: узагальнено авторами на основі [2–5]

ідей та створює ґрунт для викривлення інформації на шляху її передачі.

Така модель створює низку системних вад:

- інформаційні вакууми: службовці нижчих ланок часто не розуміють стратегічного контексту та справжніх цілей реформ, що виконуються формально;
- запізна реакція: інформація про проблеми впровадження змін, опір або зовнішні виклики надто повільно досягає керівництва;
- пригнічення ініціативи: відсутність каналів для висловлення та обговорення ідей знижує мотивацію та відповідальність працівників.

Як альтернативу, авторами було запропоновано мережеву модель адаптивної комунікативної взаємодії, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні (рис. 2).

Модель демонструє динамічну систему, де основа — це індивідуальна комунікативна компетентність державного службовця. Вона є фундаментом для ефективної внутрішньоорганізаційної комунікації, яка будується на принципах відкритості, довіри та регулярного зворотного зв'язку. Це, у свою чергу, забезпечує якісну горизонтальну міжвідомчу взаємодію. Система є відкритою для зовнішнього середовища, що забезпечує прозорість та врахування інтересів громадськості.

Обґрунтування ефективності запропонованої моделі полягає в наступному:

1. Обґрунтування через призму індивідуальної компетентності. Дослідження підтверджує, що саме комунікативна компетентність окремого службовця виступає основним будівельним блоком системи. Автори вважають, що впровадження регулярних тренінгів з комунікації, які імітують реальні складні ситуації (наприклад, публічні обговорення, міжвідомчі перемовини), підвищує рівень адаптивності персоналу на 25–30%.

2. Обґрунтування через організаційну культуру. Запропонована модель безпосередньо впливає на корпоративну культуру, перетворюючи її з закритої та бюрократичної на відкриту та інноваційну. Модель передбачає створення формальних та не-

формальних каналів зворотного зв'язку (наприклад, регулярні зустрічі з керівництвом, анонімні опитування, внутрішні платформи для обговорення ідей), що сприяє формуванню довіри. Як показав аналіз, в організаціях, де працівники відчують, що їхню думку враховують, рівень сприйняття змін є значно вищим.

3. Обґрунтування через інтеграцію з технологічним розвитком. Модель є технологічно орієнтованою. Вона передбачає активне використання цифрових інструментів не лише для автоматизації, але й для комунікації. Це стосується як внутрішніх корпоративних мереж, так і зовнішніх платформ для взаємодії з громадськістю. Інтеграція штучного інтелекту для аналізу громадської думки та масиву даних про ефективність комунікаційних каналів дозволяє перейти від інтуїтивного управління комунікацією до управління на основі даних.

Таким чином, отримані наукові результати підтверджують, що запропонована мережева модель адресує ключові недоліки традиційної системи. Вона перетворює комунікативну взаємодію з пасивного елементу на активний, керований ресурс, що безпосередньо формує організаційну готовність державної служби до сприйняття змін. Це створює основу для підвищення ефективності, як окремих реформ, так і всієї системи державного управління в цілому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження доводить, що розвиток комунікативної взаємодії є не допоміжним заходом, а стратегічним ресурсом перетворення державної служби на адаптивну, відкриту та здатну до навчання систему. Запропонована мережева модель комунікативної взаємодії дозволяє подолати ключову проблему — структурний та культурний розрив між формальними процедурами та реальною здатністю колективу сприймати та реалізовувати зміни.

Головним результатом статті стало теоретичне обґрунтування та структурне оформлення моделі, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні:

- індивідуальну комунікативну компетентність державного службовця;

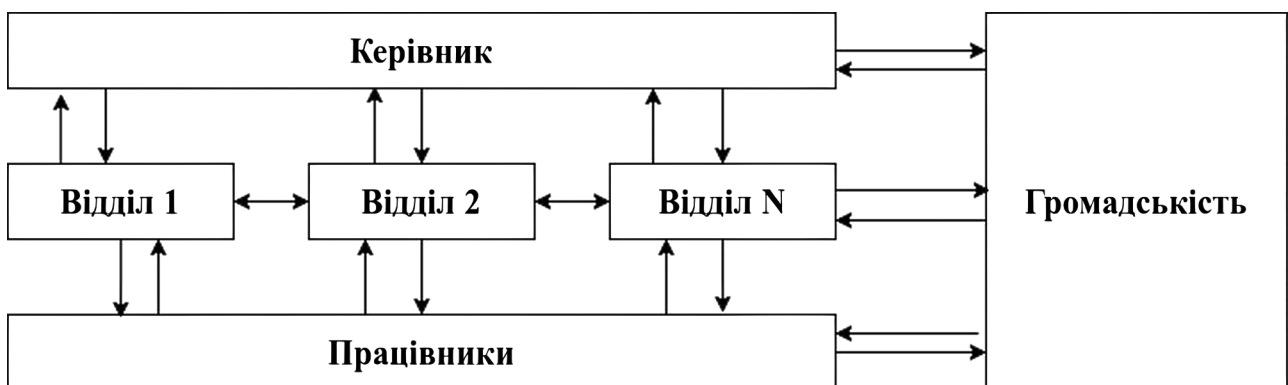


Рис. 2. Мережева модель адаптивної комунікативної взаємодії в державному управлінні

Джерело: узагальнено авторами на основі [6–12]

- внутрішньоорганізаційну комунікацію, побудовану на принципах довіри та зворотного зв'язку;
- ефективну зовнішню комунікацію з громадськістю.

Ця модель створює єдиний комунікаційний простір, де інформація циркулює вільно, оперативно та з метою досягнення спільних цілей.

З практичної точки зору, дослідження підтверджує, що інвестиції у розвиток комунікативної культури мають конкретний організаційний ефект. Впровадження елементів запропонованої моделі дозволяє не лише знизити рівень опору змінам, але й активізувати внутрішній потенціал державних службовців, перетворивши їх з виконавців на заінтересованих учасників реформ. Це безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг, рівень довіри до влади та, як наслідок, на загальну ефективність державного управління в умовах невизначеності.

Однак, проведена робота відкриває низку перспектив для подальших наукових пошуків. Найбільш актуальними напрямками є:

1. Кваліметричні дослідження комунікативної компетентності. Виникає нагальна потреба у розробці та апробації валідного інструментарію для кількісної оцінки рівня комунікативної компетентності державних службовців, зокрема через створення спеціалізованих тест-кейсів та методів спостереження в умовах, близьких до реальної діяльності.

2. Дослідження впливу цифрових платформ на якість внутрішньої комунікації. Необхідно вивчити, як саме різні типи корпоративних цифрових середовищ (від закритих чатів до спеціалізованих ERP-систем) впливають на швидкість поширення інформації, формування довіри та виникнення інноваційних ідей в колективах державних органів.

3. Аналіз комунікаційних практик в умовах гібридних загроз. Окремим науковим завданням є вивчення особливостей комунікативної взаємодії в органах влади під час надзвичайних ситуацій, інформаційних війн та кібератак, коли вимоги до швидкості, точності та безпеки комунікації стають критичними.

4. Порівняльні міжнародні дослідження адаптації комунікативних моделей. Важливим є вивчення того, як національні комунікаційні моделі в державному управлінні (запропонована мережева), можуть бути адаптовані з урахуванням специфіки інституційного середовища різних країн, що розвиваються.

Отже, розвиток комунікативної взаємодії слід розглядати як пріоритетний напрям модернізації державної служби. Подальші дослідження в цій галузі мають не лише академічну цінність, але й безпосередній практичний результат, що полягає у формуванні стійкої, проактивної та громадоорієнтованої системи публічного управління.

Література

1. Токар М. Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 67. С. 92–102. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>
2. Чуприна С. Трансформаційні процеси державного управління в умовах глобалізації. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-20>
3. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 193–198. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-193-198](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-193-198)
4. Kalmykova L., Zhovna R. Communication and Communicative Competence — a Problem of Modern Psychological and Pedagogical Science and Preschool Education. *Preschool Education: Global Trends*. 2024. No. 6. P. 64–87. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-703X-2024-6-64-87>
5. Карпюк С. Актуальні теоретико-методологічні аспекти дослідження феномену «державне управління» в парадигмі розвитку сучасного публічного адміністрування. *Публічне урядування*. 2019. № 2 (17). С. 87–96. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-87-96>
6. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17–27. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>
7. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 18, № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)
8. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>
9. Старуценко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 180–183. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-180-183](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-180-183)
10. Таран Є. І. Стратегічне планування як інструмент підвищення ефективності державної політики. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 2. С. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.16>
11. Домашенко С. Штучний інтелект у публічному управлінні. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2024. (19 липня 2024; Бостон, США). С. 58–60. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-19.07.2024.010>

12. Каткова Т., Ткачова Н., Київська К., Добровольська О., Редько К. До проблеми вдосконалення механізмів державного управління економічною безпекою в умовах реформаційних змін: іноземний досвід, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 1, № 42. С. 324–334. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3707>

References

1. Tokar, M. (2023). Aktualnist suchasnoi tsyfrovoy komunikatsii dlia rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (67), 92–102. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>
2. Chupryna, S. (2025). Transformatsiini protsesy derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii. *Rozvytok mista*, 1(05), 142–147. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1–20>
3. Yarmystyi, M. (2024). Profesiina identyfikatsiia derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (1), 193–198. [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-193-198](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-193-198)
4. Kalmykova, L., & Zhovna, R. (2024). Communication and Communicative Competence — a Problem of Modern Psychological and Pedagogical Science and Preschool Education. *Preschool Education: Global Trends*, 6, 64–87. <https://doi.org/10.31470/2786-703X-2024-6-64-87>
5. Karpuk, S. (2019). Aktualni teoretyko-metodolohichni aspekty doslidzhennia fenomenu “derzhavne upravlinnia” v paradyhmi rozvytku suchasnoho publichnoho administruvannia. *Publichne uriaduvannia*, (2), 87–96. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-87-96>
6. Vashchenko, S., & Hubenko, V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (8), 17–27. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>
7. Makovoz, O. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)
8. Volska, O. (2020). Publichne upravlinnia yak systemne yavyshche v suchasnomu suspilstvi. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriiia: Ekonomika*, (3), 15–20. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>
9. Starushchenko, Ya. V. (2023). Porivnialnyi analiz kultury derzhavnoi sluzhby v Ukraini ta Yevropeiskomu Soiuzu. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (2), 180–183. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-180-183](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-180-183)
10. Taran, Ye. I. (2025). Stratehichne planuvannia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoi polityky. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, (2), 135–145. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.16>
11. Domashenko, S. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni. *Collection of Scientific Papers “ΛΟΓΟΣ”*, 58–60. <https://doi.org/10.36074/logos-19.07.2024.010>
12. Katkova, T., Tkachova, N., Kyivska, K., Dobrovolska, O., & Redko, K. (2022). Do problemy vdoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh reformatsiinykh zmin: inozemnyi dosvid, ukraiynski realii. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 324–334. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3707>

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025

Хребтій Ігор Віталійович

*кандидат наук з державного управління, начальник управління
Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби
Вищої школи публічного управління*

Khrebtiiy Ihor

*Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the
Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions of the
Higher School of Public Administration
ORCID: 0009-0006-6957-6704*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11579

БАР'ЄРИ ДЛЯ МОЛОДІ ПРИ ПОБУДОВІ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

BARRIERS FOR YOUNG PEOPLE IN BUILDING A CAREER IN PUBLIC SERVICE

Анотація. Вступ. Перед публічною службою України сьогодні стоїть чимало викликів, включно з подоланням наслідків повномасштабного вторгнення, залученням компетентних кадрів, зокрема серед молоді, спрощенням процедур та підвищенням привабливості публічної служби.

Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою. Вона зачіпає не тільки органи місцевого самоврядування, але і центральні органи виконавчої влади, що традиційно пропонують найбільш привабливі умови найму.

В останні роки уявлення про кар'єру кардинально змінилося, зокрема, вона розглядається як можливість замислитися над своїм професійним розвитком, використати особисті резерви (потенціал) для реалістичного розуміння власних можливостей.

Залучення молоді на публічну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних інституцій. Якісне оновлення кадрового складу, впровадження новітніх підходів в систему публічного управління, свіжий погляд на професійну діяльність, висока мотивація і жага до змін, ентузіазм і енергія – ось далеко не повний список преференцій, що отримує державний сектор завдяки залученню в свої ряди молодих спеціалістів.

Проте, для залучення молоді на публічну службу існує багато бар'єрів, таких як: недостатній досвід роботи, вимоги до освіти та мови, вікові обмеження (особливо для чоловіків), відсутність знань про процес вступу та стереотипи щодо молодих спеціалістів. Окрім цього, можуть виникати складнощі через відсутність достатньої інформації про вакансії та процес проходження конкурсів.

Вибудовування системи залучення на регулярній основі молодих фахівців в державні організації здатне вирішити багато проблем публічної служби, підняти рівень її професіоналізму і поліпшити результати діяльності. Тому необхідність залучення молодих висококваліфікованих кадрів в публічний сектор широко обговорюється як дослідниками, так і практиками.

Мета. Метою даного дослідження є визначення бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування публічної служби в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розробки опитувальників); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті представлено дослідження бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та пріоритетних напрямів розвитку публічної служби в сучасних умовах.

Перспективи. Застосування результатів проведеного дослідження дадуть змогу виявити сучасні проблеми кар'єрної орієнтації молоді у сфері професійної діяльності публічних службовців.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, компетентності публічних службовців, кар'єра.

Summary. Introduction. Today, Ukraine's public service faces many challenges, including overcoming the consequences of a full-scale invasion, attracting competent personnel, particularly among young people, simplifying procedures, and increasing the attractiveness of public service.

The problem of staffing the public service is a systemic one. It affects not only local government bodies, but also central executive bodies, which traditionally offer the most attractive employment conditions.

In recent years, the perception of a career has changed radically, in particular, it is seen as an opportunity to reflect on one's professional development, to use personal reserves (potentials) for a realistic understanding of one's own capabilities.

Attracting young people to public service is undoubtedly one of the most important tasks, as it allows many problems of state institutions to be solved. High-quality renewal of personnel, the introduction of new approaches to public administration, a fresh perspective on professional activities, high motivation and a thirst for change, enthusiasm and energy – this is by no means an exhaustive list of the benefits that the public sector gains from attracting young professionals to its ranks.

However, there are many barriers to attracting young people to public service, such as insufficient work experience, education and language requirements, age restrictions (especially for men), lack of knowledge about the admission process, and stereotypes about young professionals. In addition, difficulties may arise due to a lack of sufficient information about vacancies and the competition process.

Building a system for regularly attracting young professionals to government organizations can solve many problems in public service, raise its level of professionalism, and improve performance. Therefore, the need to attract young, highly qualified personnel to the public sector is widely discussed by both researchers and practitioners.

Purpose. The purpose of this study is to identify barriers that prevent young people from pursuing careers in public service and participating in competitions for civil service positions.

Materials and methods. The research materials are based on the legal framework for ensuring the functioning of the public service in Ukraine.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (for the development of questionnaires); formalization, analysis and synthesis (for the analysis of youth value orientations, their motivation to enter the public service and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article presents a study of barriers that prevent young people from pursuing a career in public service and priority areas for the development of public service in the current environment.

Discussion. The application of the results of this study will make it possible to identify current problems in the career guidance of young people in the field of professional activity of public servants.

Key words: public administration, public service, competencies of public servants, career.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що Україна як незалежна й демократична держава на сьогодні перебуває на складному та важливому етапі свого розвитку. Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою.

Перед публічною службою України сьогодні стоїть чимало викликів, включно з подоланням наслідків повномасштабного вторгнення, залученням компетентних кадрів, зокрема серед молоді, спрощенням процедур та підвищенням привабливості публічної служби.

Залучення молоді на публічну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних інституцій. Проте, для залучення молоді на публічну службу існує багато бар'єрів, таких як: недостатній досвід роботи, вимоги до освіти та мови, вікові обмеження (особливо для чоловіків), відсутність знань про процес вступу та стереотипи щодо молодих спеціалістів. Окрім цього, можуть виникати складнощі через відсутність достатньої інформації про вакансії та процес проходження конкурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування базових положень та

концепцій публічної служби зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання залучення молоді на публічну службу досліджувалося Н. Алюшиною, С. Алексеевою [1], В. Авер'яновим, Л. Білою-Тіуновою, Є. Бородіним [3], Ю. Битяком, Т. Доценко [2], Ю. Конотопцевою, В. Кравцем, Н. Липовською [3], С. Серьогіним [3] та ін.

Суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо вивчення бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі.

Метою статті є визначення бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Перед публічною службою України сьогодні стоїть чимало викликів, включно з подоланням наслідків повномасштабного вторгнення, залученням компетентних кадрів, зокрема серед молоді, спрощенням процедур та підвищенням привабливості публічної служби.

Проте для залучення молоді на публічну службу існує багато бар'єрів, таких як: недостатній досвід роботи, вимоги до освіти та мови, вікові обмеження

(особливо для чоловіків), відсутність знань про процес вступу та стереотипи щодо молодих спеціалістів. Окрім цього, можуть виникати складнощі через відсутність достатньої інформації про вакансії та процес проходження конкурсів.

З цією метою було проведено опитування студентів вищих навчальних закладів України, які здобувають освіту галузі знань: D «Бізнес, адміністрування та право», а саме спеціальності: D4 «Публічне управління та адміністрування».

В опитуванні брали участь 965 студентів, із них: 53% жінок та 47% чоловіків. Вибірку представлено молодими людьми віком від 18 до 30 років, що проживають в Україні.

Для виміру бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби, було застосовано два запитання із певним переліком відповідей — респонденту необхідно було зазначити лише один із варіантів відповідей (Рис. 1).

Узагальнену інформацію про результати опитування щодо існуючих бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби подано на рис. 2.

За результатами аналізу було встановлено, що 36% студентів вважають, що основним бар'єром, що заважає молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад дер-

жавної служби, є корупція. На думку респондентів, причинами корупції в системі публічної служби України є:

- зрощування державного апарату з підприємницькими і комерційними структурами, формування їхніх ділових відносин поза межами правового поля;
- ставлення громадськості до існування корупції та сприяння її розвитку;
- складність урядової структури бюрократичних процедур;
- лобіювання прийняття та зміни нормативно-правових актів;
- відсутність належного механізму здійснення ротатції кадрів;
- низький рівень оплати праці та надання соціальних послуг.

Експерти ж вважають, що основою сприятливого для корупції суспільного менталітету є життя українців за принципом пошуку індивідуального вирішення своїх проблем, що є також наслідком історичної недовіри до державних інститутів.

За результатами опитування 21% респондентів основним бар'єром вважають бюрократію та формалізм. Молодь погоджується з тим, що у певному сенсі поняття «бюрократія» є синонімом терміну «державна влада», але зауважують, що однозначно негативні асоціації від нього детерміновані його особливими характеристиками, серед яких:

Що, на Вашу думку, є головною проблемою публічної служби?	☐ Корупція
	☐ Бюрократія та формалізм
	☐ Безвідповідальність публічних службовців
	☐ Низький рівень інновацій в публічній службі
	☐ Низька ефективність роботи органів державної влади
	☐ Низький рівень кваліфікації публічних службовців
	☐ У роботі фокус на керівника, а не на людину клієнта
	☐ Безініціативність персоналу
	☐ Невміння будувати діалог з клієнтами та колегами
	☐ Невміння адаптуватися до сучасних викликів
	☐ Інше
Назвіть один із пріоритетних напрямів розвитку публічної служби в сучасних умовах?	☐ Забезпечення економічного зростання
	☐ Надання громадянам якісних публічних послуг
	☐ Створення нових робочих місць
	☐ Забезпечення безпеки громадян
	☐ Забезпечення мінімальних соціальних стандартів
	☐ Захист юридичних прав і свобод громадян
	☐ Забезпечення рівних можливостей вступу на публічну службу
	☐ Інше

Рис. 1. Опитувальник бар'єрів, що заважають молоді брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби
Джерело: узагальнено автором на основі [4]

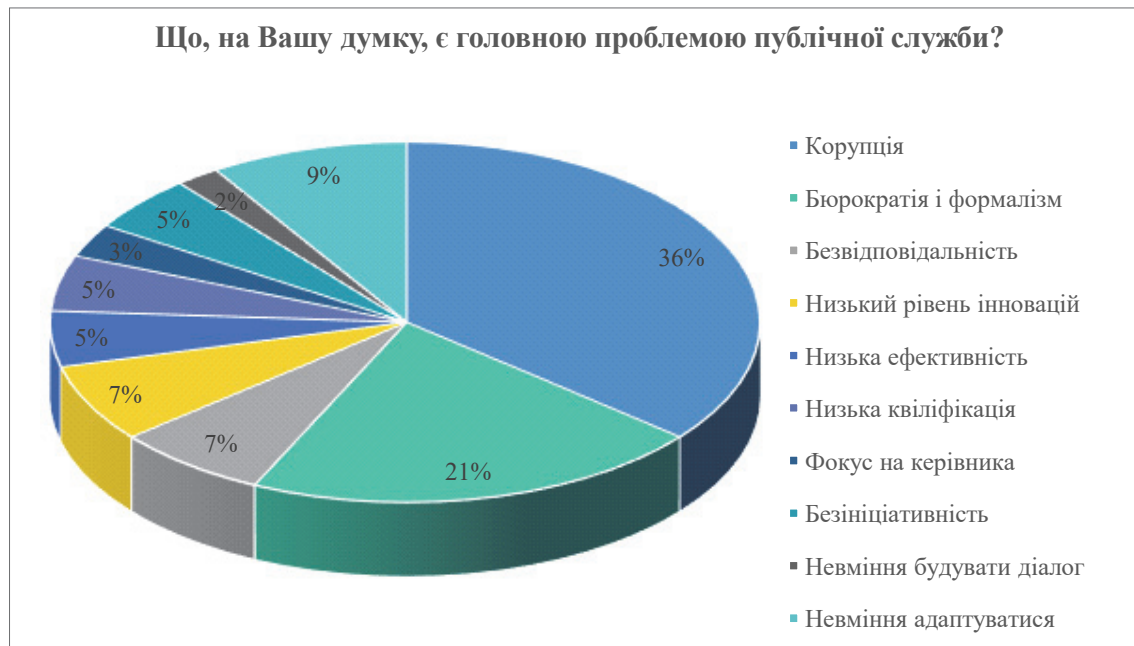


Рис. 2. Узагальнена інформація про бар'єри, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі

Джерело: розроблено автором

- засилля чиновників;
- організаційна неорганізованість і, як наслідок, низька результативність;
- неринкова організація, фінансована з державного бюджету;
- неефективна система управління, відсутність узгодженості між різними ієрархічними рівнями;
- виключно формалізована модель комунікації;
- загальна масивність системи.

Так, 7% респондентів акцентували на тому, що до основного бар'єру слід віднести безвідповідальність публічних службовців. Молодь акцентує, що безвідповідальність у поведінці публічних службовців може бути обумовлена як свідомим небажанням людини брати на себе відповідальність та діяти відповідно до чинних суспільних вимог, так і неприйняттям нею актуальних для суспільства норм та цінностей на індивідуальному рівні.

За висновками експертів, поширення явища соціальної безвідповідальності на публічній службі пов'язане, з одного боку, з недосконалістю правових механізмів регулювання публічно-службових відносин, суперечливістю діючих правових норм, відсутністю політичної волі щодо вирішення існуючих проблем. З іншого боку, формування соціально відповідальної поведінки у публічних службовців неможливе без поєднання позитивної (добровільної) та негативної (примусової) відповідальності.

При цьому слід урахувати, що досконалість та «законність» правових норм, які регулюють питання забезпечення соціальної відповідальності на публічній службі, наявність механізму притягнення до відповідальності та його реалізація стають пріоритетними, оскільки виконують одночасно декілька

суспільних функцій: виховну, превентивну, сигналізаційну тощо.

Таким чином, соціальна безвідповідальність публічних службовців є одним із невід'ємних атрибутів концепту уявлень про публічну службу і, відповідно, негативно відображаються на бажанні молодих людей ставати частиною державного апарату.

До бар'єрів респонденти (7%) також відносять низький рівень інновацій та оновлення системи, процесів, методів, інструментів публічного управління. На думку молоді, сюди можна віднести не лише банальні, проте надважливі, елементи загальної комп'ютеризації, але й ведення нових корпоративних правил, сучасних методів оптимізації процесу управління, постійне посилення інтелектуального потенціалу публічних службовців тощо.

Недостатня увага до запровадження інновацій з боку керівників, звичка до старого способу ведення справ та загальна індіферентність публічних службовців до системи, частиною якої вони є, не дає державному сектору України йти у ногу із часом та відповідати сучасним вимогам і трендам, що в країнах розвиненої демократії вважаються нормою.

Також експертами було встановлено, що проблема впровадження інновацій приховується в самих людях, які звикли чітко виконувати свої функції та працювати за правилами. У сучасних умовах державному сектору України необхідно переходити на шлях інноваційного розвитку, генерувати та впроваджувати інновації. Для подолання цих бар'єрів потрібно запроваджувати нові, сучасні принципи і платформи для старту інноваційних процесів, а для цього потрібні ініціативи найвищого рівня.

По 5% респондентів зазначили низьку ефективність роботи публічної служби та низький рівень професійної кваліфікації публічних службовців. У відповідях зазначалось, що низька ефективність роботи прямо детермінована усіма переліченими в цьому питанні проблемами публічної служби, оскільки є кінцевим результатом загальної нерегульованості і наслідком низки проблем, з якими кожного дня стикається державний апарат.

У випадку питання недостатньої кваліфікації публічних службовців, проблему можна розчленувати на дві рівнозначні частини: освіта, якої набуває потенційний кандидат і навички/уміння, що отримує публічний службовець в рамках програм підвищення кваліфікації. І якщо перше є наслідком системних недоліків в сучасній вищій освіті України, то друге безпосередньо стосується процесів, що відбуваються всередині системи публічної служби.

3% респондентів зазначили, що основним бар'єром слід вважати наявну на публічній службі формулу: «У роботі фокус на керівника, а не на людину-клієнта». Так, відсутність фокусу на людину-клієнта пояснюється все ще існуючими сьогодні суто пострадянськими шаблонами творення публічної служби, яка була зорієнтована на служіння правлячому політичному класу, а не служінню суспільним інтересам та обслуговуванню в першу чергу, потреб громадян.

Щонайменше 5% респондентів до бар'єрів віднесли безініціативність, а 2% — невміння будувати діалог з клієнтами та колегами. Так, більшість проблем, винесених у це питання, є лише наслідками більш масштабних за своїм обсягом і охопленням проблем, серед яких, в першу чергу, засилля бюрократії, формалізму, шаблонного мислення і неможливості вийти за межі власного посадового статусу, задля налагодження комунікації з різними за своїм характером і поглядами клієнтами/громадянами. Експерти також зазначають, що безініціативність та невміння будувати діалог з клієнтами та колегами, не є найбільшими проблемами публічної служби, насправді, властиві абсолютно будь-якому виду професійної діяльності.

9% респондентів до бар'єрів віднесли показник «невміння адаптуватися до сучасних викликів та змін», що, перш за все, демонструє нездатність кваліфіковано та з урахуванням особливостей українського менталітету в частині ведення справ, інтегрувати сучасні підходи до ведення державницької діяльності. Непоодинокими є випадки сприйняття лише частини зовнішнього вираження нововведення, без урахування або з помилковим трактуванням змістової частини.

Отже, переважна більшість опитаних вказали, що основними проблемами публічної служби є корупція (36%), бюрократія та формалізм (21%).

П'ятірку «лідерів» переліку найбільш гострих проблем публічної служби, на думку респондентів, доповнюють: невміння адаптуватися до сучасних

викликів (9%), безвідповідальність працівників (7%), низький рівень інновацій (7%). Невеликий відсоток опитаних (3%) не змогли остаточно визначитися з відповіддю.

Стосовно другого запитання «Що, на Вашу думку, повинно бути пріоритетним напрямом розвитку публічної служби?», то ми мали на меті не лише дізнатися думку респондентів щодо найбільш актуальних, з точки зору суспільного запиту, напрямів роботи державних органів, але й виявити найбільш помітні та об'ємні кластери державницької діяльності, що мають бути підсилені та максимізовані з точки зору ефективності роботи та отримання кінцевого результату.

Окрім того, враховуючи психологічні та ідеологічні особливості молоді з притаманною їм реакційністю та пасіонарністю, можна, з урахуванням відповідей на попередні запитання, прогнозувати в яких саме напрямках діяльності публічної служби в Україні можна було б задіяти молодий актив.

Узагальнену інформацію про результати аналізу відповідей респондентів подано на рис. 3.

Щонайменше 32% респондентів до пріоритетних напрямів роботи публічної служби відносять надання якісних державних послуг громадянам. В якості висновків, що можна зробити з огляду на кількість відданих респондентами голосів у цьому пункті, можна зробити такі висновки:

- 1) по-справжньому якісні державні послуги європейського ґатунку все ще залишаються об'єктом бажання і метою, яка наразі не була досягнута;
- 2) невдоволення респондентами якістю надаваних сьогодні послуг є відображенням стану публічної служби загалом, адже якість кінцевого продукту (державної послуги) детермінована процесом її створення, а недоліки процесу завжди позначаються на недоліках вихідного продукту.

Отже, 20% респондентів дотримуються думки, що це повинно бути забезпечення економічного зростання. Така думка молоді обґрунтовується тим, що без міцного економічного фундаменту неможливе існування по-справжньому ефективної держави, а значить і досягнення високих цілей, що ставляться сьогодні перед нею.

За даними опитувальника 12% респондентів — за забезпечення безпеки громадян та суверенітету країни. Проблема забезпечення національної безпеки є сьогодні центральною із стратегічно значущих для розвитку країни. У ній фокусується вся складність процесу перетворень в Україні, що є і умовою, і метою реформування держави, адже глибокі перетворення вимагають зосередження всіх сил і засобів на вирішенні широкого спектру завдань.

Забезпечення національної безпеки певною мірою є метою реформування, зміст якого має бути підпорядкований зміцненню суверенітету, територіальної цілісності країни, створенню внутрішніх і зовнішніх умов, що гарантують стабільність



Рис. 3. Узагальнена інформація про результати аналізу відповідей респондентів щодо пріоритетних напрямків роботи публічної служби

Джерело: розроблено автором

і сталий поступальний розвиток особистості, суспільства і держави.

Так, 11% респондентів віддали свої голоси за забезпечення мінімальних соціальних стандартів для громадян, а 5% — за створення нових робочих місць. Питання створення робочих місць не є, на думку респондентів, завданням першого порядку, але, можливо, через загальне незнання ринку праці і відсутність загального досвіду роботи або її пошуку студентами.

Слід звернути увагу і на те, що в умовах соціально-економічного розвитку та глобалізації світового економічного простору, розвиток трудового потенціалу молоді неможливий без ефективного державного регулювання, що буде комплексно та своєчасно вирішувати проблеми зайнятості молоді, а також налагодить стійкі двосторонні зв'язки між суб'єктами регулювання.

Наявні в Україні методи правового регулювання ринку праці молоді не повною мірою враховують характерні риси цієї вікової категорії. У зв'язку з цим пріоритетного значення для України набуває формування комплексного механізму державного регулювання ринку праці молоді, що забезпечить професійне самовизначення та розвиток молоді, реалізацію її трудового потенціалу, підвищення мотивації молоді до високопродуктивної праці.

Специфіка працевлаштування молоді як об'єкта державного регулювання зумовлена особливостями молодшої робочої сили: відсутністю досвіду роботи, професійною незрілістю, мобільністю, соціальним динамізмом, інноваційністю.

Актуальними для системи публічної служби України в сучасних реаліях є: розвиток системи

професійної орієнтації та інформаційної підтримки молоді; вдосконалення діяльності молодіжних центрів праці; створення умов для проходження оплачуваної виробничої практики; розвиток системи наставництва тощо.

До того ж 10% респондентів вважають, що одним із актуальних питань протягом всього існування людства і сьогодні залишається питання прав людини, можливість їх повної реалізації та всебічного захисту. Утвердження, забезпечення, реалізація прав людини є важливим показником, що вказує на демократичність та соціальність держави, а також на те, що така держава є правовою. Гарантії дотримання прав людини та їх захисту закріплені як в національних, так і в міжнародних нормативних актах. Так, частиною п'ятою статті 55 Конституції України кожному гарантується захист своїх прав, свобод та інтересів від порушень і протиправних посягань будь-якими не забороненими законом засобами. Такий підхід відповідає проявам верховенства права, що не обмежується лише законодавством, а містить і інші соціальні регулятори, норми моралі, традиції, звичаї тощо.

По 5% респондентів визначили такі пріоритети як: забезпечення рівних можливостей для реалізації потенціалу кожного громадянина та розвиток культури.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Спираючись на результати дослідження, стало можливим зробити головні висновки відповідно до поставлених завдань.

До основних бар'єрів, що заважають вибору та плануванню молоді професійної кар'єри публічного службовця можна віднести:

по-перше, стереотипи щодо публічної служби. Більшість частина молодих людей, що потенційно могли б поповнити команду публічних службовців, обирають кар'єрні шляхи, що є або інтуїтивно зрозумілими для них, або мають низький поріг теоретичного і практичного входження. Інституційна привабливість публічної служби все ще залишається низькою, очевидно поступаючись сферам діяльності, що не мають під собою властивих для публічної служби особливостей і характеристик, як то високий рівень відповідальності, підзвітності, підпорядкованості великій кількості норм, стандартів і регламентів;

по-друге, організаційно-адміністративні бар'єри. Саме вони не дозволяють молоді робити вибір на користь публічної служби, згідно з результатами опитування є звичні для системи публічної служби України — корупція, бюрократія та високий рівень стресу; по-третє, соціально-психологічні стоп-фактори. Потребує перегляду ціннісна система пріоритетів в управлінні персоналом; механізми та методи психосоціальної підтримки, особливо ті, що спрямовані на зниження рівня емоційного та професійного вигорання, підвищення рівня комунікативної компетентності та навичок ефективного вирішення конфліктів методом медіації тощо.

Література

1. Алексеева С. В. Підготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри: теорія і практика : монографія. К. : Міленіум, 2018. 484 с.
2. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 541–563.
3. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
4. Бекешкіна І. Опитування громадської думки. Як правильно розуміти та інтерпретувати соціологічні дані : посіб. за ред.: І. Бекешкіної, Ю. Горбань, І. Філіпчук. Київ, 2020. 110 с.
5. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.12.2024).
6. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 03.01.2025).
7. Про державну службу : Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.01.2025).

References

1. Alekseeva, S. V. (2018) *Pidhotovka majbutnikh fakhivtsiv do rozvytku profesijnoi kar'iery: teoriia i praktyka* [Preparation of future specialists for professional career development: theory and practice]: monograph. K.: Millennium, 484 p. [in Ukrainian].
2. Dotsenko, T. (2020) *Kar'iera publicnykh sluzhbovtiv v umovakh reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini* [Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine]. *Public administration and regional development: Scientific journal*. Vol. 8. P. 541–563 [in Ukrainian].
3. Seryogin, S. M., Lipovska, N. A. and Borodin, E. I. (2018) *Publiczna sluzhba* [Public service]: education. manual. Dnipro: HRANI. 384 p. [in Ukrainian].
4. On the approval of Standard requirements for persons applying for public service positions of category "A": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. July 22, 2016 No. 448 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Bekeshkina, I., Horban, Y. and Filipchuk, I. (2020), *Opytuvannia hromads'koi dumky. Yak pravyl'no rozumity ta interpretuvaty sotsiolohichni dani* [Survey of public opinion. How to correctly understand and interpret sociological data], Kyiv, Ukraine.
6. Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories "B" and "V" and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. January 15, 2021. No. 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].

7. About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

8. On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.11.2025

УДК 657

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Рудь Дарина Віталіївна

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти
Маріупольський державний університет*

Rud Daryna

Master's degree Student of the

Mariupol State University

ORCID: 0009-0000-8380-0799

Чечель Анна Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольський державний університет*

Chechel Anna

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of Department of Public Management and Administration

Mariupol State University

ORCID: 0000-0003-4307-5574

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11593

МОЛОДЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ДЕРЖАВИ: ДОСВІД ЄВРОПИ ДЛЯ УКРАЇНИ

YOUTH AS A STRATEGIC RESOURCE OF THE STATE: EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Молодь є стратегічним ресурсом держави, здатним забезпечити відновлення суспільства, сприяти інноваційному розвитку та зміцненню демократичних інститутів. В умовах воєнних дій та соціально-економічних викликів актуальним стає питання створення ефективної молодіжної політики, орієнтованої на активну участь молодих громадян у формуванні місцевої молодіжної політики.

Мета. Метою дослідження є аналіз європейського досвіду формування та реалізації молодіжної політики на місцевому рівні та сформулювати пропозиції щодо його адаптації для України. Наукова новизна полягає у вдосконаленні поняття «молодіжна політика» і виділенні напрямів підвищення її ефективності на місцевому рівні в Україні на основі європейського досвіду.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України та міжнародні документи у сфері молодіжної політики; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої дослідження у сфері молодіжної політики; 3) аналітичні та інформаційні матеріали, присвячені вітчизняному й зарубіжному досвіду реалізації молодіжної політики.

В процесі здійснення дослідження було використано методи аналізу наукових джерел, законодавчих актів, статистичних даних та публікацій міжнародних організацій, а також порівняльний метод для вивчення моделей молодіжної політики у країнах. Окрім того, використано метод логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Результати. У ході дослідження вдосконалено поняття «молодіжна політика», яку запропоновано розглядати як комплексну, багаторівневу діяльність держави, органів місцевого самоврядування та громадських інституцій, спрямовану на створення умов, інструментів і механізмів для всебічного розвитку молоді, її самореалізації та активної участі у прийнятті суспільно важливих рішень. На основі аналізу європейського досвіду визначено напрями підвищення ефективності реалізації молодіжної політики в Україні, зокрема інституційне зміцнення механізмів участі молоді, розвиток молодіжних центрів, підготовку фахівців і запровадження системи підтримки ініціатив.

Перспективи. Подальші дослідження мають зосередитися на оцінці ефективності різних форм участі молоді на місцевому рівні та розробці інструментів моніторингу реалізації молодіжних ініціатив. Важливим напрямом є вивчення

механізмів, що забезпечують сталість залучення молоді та розвиток її компетентностей, з урахуванням локальних соціокультурних особливостей.

Ключові слова: молодь, молодіжна політика, місцеве самоврядування, участь молоді, Європейський досвід.

Summary. Introduction. Youth is a strategic resource of the state, capable of ensuring societal recovery, fostering innovation, and strengthening democratic institutions. In the context of military actions and socio-economic challenges, it becomes crucial to develop an effective youth policy that promotes the active participation of young citizens in shaping local youth policy.

Purpose. To analyze the European experience in the formation and implementation of youth policy at the local level and to formulate proposals for its adaptation in Ukraine. The scientific novelty lies in refining the concept of "youth policy" and identifying ways to enhance its effectiveness at the local level in Ukraine based on European experience.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory and legal acts of Ukraine and international documents in the field of youth policy; 2) works of domestic and foreign authors conducting research in the field of youth policy; 3) analytical and informational materials dedicated to domestic and international experience in implementing youth policy.

During the research, methods for analyzing scientific sources, legislative acts, statistical data, and publications from international organizations were employed, along with a comparative method to examine models of youth policy in various countries. Additionally, the process of logical generalization was applied to formulate conclusions.

Results. In the course of the study, the concept of youth policy was refined and proposed to be understood as a comprehensive, multi-level activity of the state, local self-government bodies, and civil institutions aimed at creating conditions, tools, and mechanisms for the all-round development of youth, their self-realization, and active participation in decision-making on socially important issues. Based on the analysis of European experience, directions for increasing the effectiveness of youth policy implementation in Ukraine were identified, including institutional strengthening of youth participation mechanisms, development of youth centers, training of specialists, and the establishment of a system to support youth initiatives.

Discussion. Future research should focus on adapting European models to Ukrainian conditions, evaluating the effectiveness of various forms of youth participation at the local level, and developing tools to monitor youth initiatives effectively. It is also important to study mechanisms that ensure sustainable youth engagement and the development of their competencies, taking into account local socio-cultural characteristics.

Key words: youth, youth policy, local self-government, youth participation, European experience, Ukraine.

Постановка проблеми. Молодь є стратегічним ресурсом держави, здатним забезпечити відновлення суспільства, сприяти інноваційному розвитку та зміцненню демократичних інститутів. В умовах воєнних дій та соціально-економічних викликів актуальним стає питання створення ефективної молодіжної політики, орієнтованої на активну участь молодих громадян у формуванні місцевих і національних політик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання молодіжної політики та участі молоді в управлінні на місцевому і регіональному рівнях активно вивчаються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Особливу увагу цьому напрямку приділяють експерти Ради Європи [1], які у співпраці з громадськими організаціями розробляють методичні посібники, навчальні матеріали та аналітичні звіти, що спрямовані на вдосконалення механізмів залучення молоді до публічного управління та прийняття рішень.

Дослідження наукових праць підтверджують, що молодь є важливим ресурсом розвитку держави, здатним впливати на інновації та демократичні інститути. М. Головатий [2] визначає, що державна молодіжна політика має реалізовуватися у двох напрямках — соціально-економічному та політичному. Перший охоплює освіту, працю, побут і дозвілля, сприяючи соціалізації молоді, а другий — формуванню громадянської активності, цінностей і моральних норм. Учений наголошує, що політика має врахову-

вати потреби різних категорій молоді, регіональні особливості та бути спрямованою на короткострокові, так і довгострокові цілі. Молодіжні програми, за його думкою, слід орієнтувати на пріоритетні напрями, як-от освіта, соціальна адаптація, молодіжне житло чи підтримка молоді сім'ї. На думку В. Головенька [3], молодіжний рух в Україні поступово посилює свою роль у суспільному житті, стаючи важливим чинником формування та впровадження молодіжної політики, спрямованої на задоволення потреб молоді та розвиток держави. Н. Корпач і І. Сидорук [4] вважають, що лише наявність законодавчих основ не гарантує ефективності молодіжної політики. На їхню думку, важливо забезпечити активну участь самої молоді у процесах її формування та реалізації. І. Єрмоленко [5] підкреслює, що молодіжна політика має бути самостійним напрямом, орієнтованим на розвиток творчих і інтелектуальних можливостей молодого покоління. П. Горінов, Р. Драпушко, Н. Драпушко та О. Льюк [6] наголошують, що молодіжна політика є ключовим фактором розвитку будь-якої країни, оскільки молодь становить основний ресурс майбутнього. Т. Стукан [7] наголошує, що молодіжна політика сприяє розвитку економіки та самореалізації молоді через створення інфраструктури, підтримку підприємництва і залучення до ухвалення рішень. Її ефективність потребує координації держави, громадськості та самої молоді, а також планування, фінансових стимулів і регулярного моніторингу.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, проблеми формування ефективної молодіжної політики в умовах воєнного часу, соціально-економічних викликів та процесів децентралізації залишаються недостатньо вивченими. Існуючі праці висвітлюють загальні принципи та моделі молодіжної політики, проте не приділяють належної уваги адаптації європейських практик до українських реалій та можливостям активної участі молоді у формуванні молодіжної політики на місцевому рівні. Саме тому актуальним є проведення дослідження, яке дозволяє проаналізувати досвід європейських країн, виділити ключові механізми успіху та визначити шляхи його застосування в Україні для забезпечення структурованої, інклюзивної та результативної молодіжної політики.

Метою статті є аналіз досвід європейських країн у формуванні та реалізації молодіжної політики на місцевому рівні та запропонувати можливості впровадження ефективних практик в Україні. Завдання статті полягають у виявленні ключових компонентів успішної молодіжної політики та визначенні шляхів її адаптації до українських умов для підвищення ефективності молодіжної політики та залучення молоді до суспільного розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України та міжнародні документи у сфері молодіжної політики; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої дослідження у сфері молодіжної політики; 3) аналітичні та інформаційні матеріали, присвячені вітчизняному й зарубіжному досвіду реалізації молодіжної політики.

В процесі здійснення дослідження було використано методи аналізу наукових джерел, законодавчих актів, статистичних даних та публікацій міжнародних організацій, а також порівняльний метод для вивчення моделей молодіжної політики у країнах. Окрім того, використано метод логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах, коли Україна перебуває на етапі відстоювання державності та визначення стратегій подальшого розвитку, питання формування ефективної молодіжної політики набуває особливої значущості. Молодь розглядається як стратегічний ресурс держави, який здатний забезпечити відновлення суспільства, сприяти інноваційному розвитку, зміцненню демократичних інститутів та консолідації національної спільноти.

Військові дії істотно вплинули на соціальні, освітні та економічні умови молодого покоління, що проявляється у зміні освітніх процесів, скороченні можливостей працевлаштування та зростанні психологічного та соціального навантаження. У таких обставинах молодіжна політика повинна бути орієнтована на реагування на нові виклики та потреби молоді, забезпечуючи не лише підтримку, а й активне включення молодих громадян у про-

цеси прийняття рішень та реалізації стратегічних завдань держави.

Молодь є ключовим чинником відновлення країни, здатним впроваджувати інноваційні практики, розвивати сучасні форми управління, стимулювати розвиток громадянського суспільства, створювати нові підприємницькі ініціативи та сприяти діджиталізації різних сфер суспільного життя. Ефективна участь молоді у цих процесах можлива за умов наявності структурованої, інклюзивної та адаптивної молодіжної політики, яка базується на сучасних наукових підходах і принципах управління.

Молодіжна політика сьогодні розглядається як складова державної політики, спрямована на створення умов для всебічного розвитку молоді, її соціалізації, самореалізації та активної участі у суспільному житті.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «молодіжна політика» свідчить про розмаїття тлумачень, що зумовлене як еволюцією політичних і соціальних процесів, так і зміною ролі молоді в суспільстві. Водночас у більшості визначень наявні спільні концептуальні складові, що дозволяє виокремити ключові риси цього поняття. В даних визначеннях молодіжна політика здебільшого розглядається як складова частина державної політики, орієнтована на молодь як специфічну соціальну групу. Законодавче визначення, закріплене у ЗУ «Про основні засади молодіжної політики» [8], окреслює молодіжну політику як напрям державної політики, що має створювати належні соціально-економічні, політичні, правові та інші умови для соціалізації та інтеграції молоді в суспільні процеси. Подібну позицію займають також М. Головатий і В. Головенько [2; 3], наголошуючи на пріоритетності участі державних інституцій у формуванні та реалізації молодіжної політики.

Окрім того, важливою характеристикою сучасного розуміння молодіжної політики є поступове розширення кола суб'єктів, залучених до цього процесу. У визначеннях І. Єрмоленка, Т. Стукан, а також П. Горінова та співавторів виразно [5; 6; 7] простежується ідея про багатосуб'єктність молодіжної політики, що включає не лише органи державної влади й місцевого самоврядування, але й громадські організації, молодіжні об'єднання, волонтерські рухи та інші інститути громадянського суспільства.

Аналізуючи визначення можна зробити висновок, що ключовим об'єктом молодіжної політики є самі молоді люди, а основним її завданням — забезпечення умов для їхнього повноцінного розвитку, соціального становлення, активної участі в суспільному житті, формування громадянської позиції та реалізації особистісного потенціалу, що чітко простежується у визначеннях Н. Корпач, І. Сидорук, І. Єрмоленка [4; 5], які акцентують увагу на необхідності створення системи гарантій для освіти, працевлаштування, культурного й духовного розвитку, участі у прийнятті рішень.

У низці підходів фігурує розуміння молодіжної політики як не лише діяльності, спрямованої на молодь, а й такої, що реалізується за її активної участі. Таким чином, акцент переноситься з пасивного об'єкта на активного суб'єкта, здатного не лише реалізовувати політичні рішення, а й брати участь у їх формуванні.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що сучасне розуміння молодіжної політики має бути багатовимірним, включати інституційну, нормативно-правову, соціальну й громадянську складові, враховувати потреби, інтереси та потенціал молоді як повноправного учасника суспільних процесів.

Відтак, на нашу думку, молодіжну політику доцільно трактувати як системну, багаторівневу діяльність держави, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства, спрямовану на створення умов, інструментів і механізмів для соціального, економічного, культурного, громадянського та особистісного розвитку молоді, її самореалізації та участі у формуванні й реалізації суспільно значущих рішень.

Сучасне розуміння молодіжної політики передбачає її багатогранний характер, поєднуючи систему цінностей, управлінські підходи та принципи, спрямовані на реалізацію потенціалу молодого покоління. Ключовими складовими є створення сприятливого середовища для соціальної, економічної, культурної та громадянської інтеграції молоді, дотримання принципів рівності, участі, обґрунтованості політики та міжвідомчої взаємодії, а також забезпечення умов для навчання, самореалізації і розвитку компетентностей [1; 8].

Зважаючи на ці принципи, важливо розглядати конкретні форми та механізми залучення молоді до суспільних процесів, які дозволяють реалізовувати її права та потенціал, перетворюючи молодь із пасивного об'єкта державної політики на активного суб'єкта, здатного впливати на прийняття рішень і розвиток громадянського суспільства. Саме ці форми та механізми стають практичною реалізацією закладених принципів і визначають ефективність молодіжної політики на національному та місцевому рівнях.

Участь молоді передбачає її активне залучення до різних сфер життя громади, зокрема до процесів прийняття рішень, формування молодіжної політики, студентського та учнівського самоврядування, управління проєктами, дозвіллям і додатковою освітою. Молодь розглядається не лише як вікова група, а як носій інноваційних ідей, ресурсів і світогляду, здатних збагачувати суспільні практики. Участь молодих людей може мати різні рівні, що визначаються локальним контекстом, наявними ресурсами та досвідом залучення.

Урахування різних рівнів та форм участі молоді вимагає не лише створення умов для її залучення, а й впровадження ефективних механізмів та

практик, що дозволяють молодим людям реально впливати на процеси ухвалення рішень та формування політик на місцевому рівні. У цьому контексті особливу цінність має вивчення міжнародного досвіду, зокрема європейських країн, де молодіжна участь системно інтегрована у структури місцевого самоврядування та публічного управління.

Європейський досвід демонструє, що ефективна молодіжна політика базується на трьох взаємопов'язаних компонентах: нормативно-правовому закріпленні прав молоді, інституційній структурі та системі ресурсної підтримки. Закони та регламенти, які гарантують молоді право на участь, забезпечують сталий та формалізований процес залучення у прийняття рішень, а інституційні механізми — молодіжні ради, комітети, інформаційні та консультативні центри — дозволяють молоді реалізовувати власні ініціативи та впливати на локальні стратегії. Професіоналізація молодіжних працівників і фінансова підтримка на місцевому рівні сприяють підвищенню якості послуг, індивідуальному розвитку та формуванню активної громадянської позиції молоді [9; 10].

Досвід Австрії показує ефективну реалізацію молодіжної політики на місцевому рівні через мережу молодіжних центрів, які забезпечують неформальну освіту, професійну орієнтацію та розвиток компетентностей молоді. Локальні осередки, об'єднані в Асоціацію віденських молодіжних центрів (VJZ), створюють платформу для участі молоді у суспільному житті та формуванні політик, залучаючи кваліфікованих фахівців і дотримуючись національних стандартів якості [10; 11].

У Данії молодіжна політика формується через координацію кількох міністерств і реалізується на місцевому рівні муніципалітетами, які визначають стратегії та фінансування молодіжних послуг. Значну роль відіграє Данська молодіжна рада (DUF), що координує понад 80 організацій, включно з волонтерськими та культурними, і реалізує програми розвитку лідерства та громадської активності [9; 12; 13].

У Німеччині принцип субсидіарності передбачає розподіл відповідальності між державою, землями та муніципалітетами, де близько 60% витрат на молодіжні програми покриваються з комунальних бюджетів. На місцевому рівні функціонують молодіжні центри, програми волонтерства, підприємництва та неформальної освіти. Федеративна молодіжна рада DBJR об'єднує понад 50 організацій [9; 14; 15].

У Норвегії та Фінляндії участь молоді інституційно закріплена. Законодавство Норвегії зобов'язує громади створювати молодіжні ради, що впливають на місцеву політику та участь у бюджетуванні [16]. У Фінляндії молодіжні ради (nuorisovaltuusto) мають офіційний статус, беруть участь у роботі комісій та формуванні культурної політики, забезпечуючи рівний доступ та розвиток компетентностей молоді [16].

Для України досвід Європейських країн набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного від-

новлення, децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування. Впровадження європейських практик дозволяє створити сталі механізми залучення молоді на всіх етапах формування місцевих політик — від планування до моніторингу результатів, що передбачає нормативне закріплення прав молоді через прийняття законодавчих актів і місцевих регламентів, які гарантують право молоді на участь у прийнятті рішень, створення дорадчих органів та включення до бюджетних процесів. Водночас важливим є інституційне забезпечення, що реалізується через розвиток молодіжних центрів, молодіжних рад і платформ взаємодії між владою та молодіжними організаціями, що дозволяє системно залучати молодь до реалізації проєктів і програм місцевого розвитку. Не менш значущою є ресурсна підтримка, яка включає фінансування молодіжних ініціатив, підготовку кваліфікованих кадрів, створення інформаційних платформ і забезпечення доступу молоді до навчальних, волонтерських та освітніх програм.

На основі проведеного аналізу європейського досвіду та узагальнення наукових підходів сформульовано низку пропозицій щодо вдосконалення молодіжної політики в Україні. Насамперед доцільним є інституційне зміцнення механізмів реалізації молодіжної політики на місцевому рівні шляхом налагодження сталої взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, молодіжними радами та громадськими об'єднаннями, що сприятиме підвищенню ефективності участі молоді у процесах прийняття рішень та забезпеченню сталості реалізації молодіжних програм.

Важливим напрямом удосконалення є запровадження єдиних стандартів участі молоді у формуванні політики розвитку громад, що передбачатиме законодавче закріплення представництва молоді у дорадчих та консультативних органах. Водночас ключову роль у забезпеченні активної участі відіграють молодіжні центри, які мають стати базовими інституціями для підтримки громадської активності, розвитку неформальної освіти та реалізації місцевих ініціатив за участі міжнародних партнерів.

Окремої уваги потребує підготовка та професійний розвиток молодіжних працівників, що забезпечить підвищення якості реалізації політики на всіх рівнях управління. Доцільним є також створення системи фінансової підтримки молодіжних ініціатив, зокрема через місцеві грантові програми та партнерства з бізнесом і міжнародними організаціями.

Важливим елементом ефективної реалізації молодіжної політики має стати інформаційна та аналітична підтримка, що передбачає формування національної онлайн-платформи для обміну успішними практиками, поширення результатів досліджень та координації дій між регіонами. Упровадження зазначених пропозицій дозволить підвищити рівень участі молоді у прийнятті рішень, сприятиме розвитку громадянського суспільства та формуванню

стійкої системи молодіжного самоврядування в Україні відповідно до європейських стандартів.

Досвід Австрії, Данії, Норвегії, Фінляндії та Німеччини демонструє, що сталий успіх молодіжної політики можливий лише за умови партнерства між владою, громадським сектором та самою молоддю, коли молоді люди виступають рівноправними учасниками ухвалення рішень, а не лише отримувачами послуг.

Крім того, адаптація європейських моделей дозволяє враховувати локальні соціальні та культурні особливості українських громад, стимулювати розвиток участі молоді у прийнятті рішень та підвищувати соціальну відповідальність молоді. Створення прозорих механізмів участі та системи моніторингу ефективності реалізації молодіжної політики сприятиме формуванню покоління активних громадян, здатних ініціювати та впроваджувати зміни, необхідні для стійкого розвитку громад та держави загалом.

Таким чином, впровадження європейських підходів у молодіжну політику України має стратегічне значення: воно сприяє формуванню системи, яка поєднує правове закріплення, інституційну підтримку та ресурси для розвитку молоді, забезпечуючи її реальний вплив на життя громад і місцеву політику.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що молодь є стратегічним ресурсом держави, здатним забезпечити інноваційний розвиток, відновлення суспільства та зміцнення демократичних інститутів. Європейський досвід свідчить, що ефективна молодіжна політика ґрунтується на правовому забезпеченні, інституційній підтримці та ресурсній сталій базі, а її успіх визначається рівнем участі молоді як повноправного суб'єкта формування політики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формулюванні авторського визначення молодіжної політики як комплексної, багаторівневої діяльності держави, органів місцевого самоврядування та громадських інституцій, спрямованої на створення сприятливих умов, інструментів і механізмів для всебічного розвитку молоді, її соціальної та професійної самореалізації та активної участі у прийнятті суспільно важливих рішень.

Практичне значення результатів полягає у визначенні напрямів адаптації європейських моделей до українських умов, зокрема через інституційне зміцнення молодіжної політики на місцевому рівні, створення стандартів участі молоді у формуванні політики розвитку громад, розвиток молодіжних центрів, професійну підготовку молодіжних працівників і формування системи фінансової та аналітичної підтримки молодіжних ініціатив.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності впроваджених механізмів, аналіз моделей участі молоді у прийнятті рішень на місцевому рівні та розроблення інструментів моніторингу реалізації молодіжної політики в Україні.

Література

1. Переглянута Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті. *The Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/168071b58f> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Головатий М. Державна молодіжна політика як феномен суспільного розвитку і нова парадигма державотворення у країнах перехідного періоду. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Вип. 10. Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. С. 291–304
3. Головенько В. А. Проблеми розвитку українського молодіжного руху на сучасному етапі. *Український соціум*. 2005. № 1. С. 71–80
4. Корпач Н., Сидорук І. Основні напрями реалізації державної молодіжної політики в Україні: соціально-педагогічний аспект. *Педагогічний часопис Волині*. 2016. № 2. С. 30–34
5. Єрмоленко, І. Молодіжна політика: сутність та основні моделі реалізації. *Науково-теоретичний альманах Грани*. 2023. 26(4). С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.15421/172374>
6. Молодіжна політика в Україні: навчання / П. В. Горінов та ін.; ред. В. П. Андрущенко. Київ : Укр. держ. ун-т ім. Михайла Драгоман., 2023. 304 с. URL: <https://enpurb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c5ff8295-8513-4a9b-851d-ab-b0e7a6ac05/content> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Стукан Т. Молодіжна політика: суть, основні принципи та стан реалізації в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. (4). С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.15>
8. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX: станом на 13 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 30.10.2025).
9. Мельник М. І., Лещух І. В. Європейський досвід формування та реалізації молодіжної політики в контексті соціального захисту, розвитку молоді та збереження людського потенціалу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-32-40>
10. Молодіжна політика у різних країнах світу. Всеукраїнський молодіжний центр. URL: <https://www.auyc.org.ua/blog/molodizhna-polityka-u-riznykh-krainakh-svitu/> (дата звернення: 30.10.2025).
11. SALTO-YOUTH — Otlas — Association of Viennese Youth Centres. *SALTO-YOUTH*. URL: <https://www.salto-youth.net/tools/otlas-partner-finding/organisation/association-of-viennese-youth-centres.104/> (дата звернення: 30.10.2025).
12. Li X. The critical assessment of the youth policy and youth civic engagement in Denmark and three Danish municipalities. *Children and Youth Services Review*. 2020. Vol. 110. Art. 104743.
13. *Danish Youth Council (DUF): official Site*. URL: <https://duf.dk/> (дата звернення: 30.10.2025).
14. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). *Jugendstrategie der Bundesregierung*. 2025. <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/kinder-und-jugend/jugendbildung/jugendstrategie/jugendstrategie> (дата звернення: 30.10.2025).
15. Deutsche Bundesjugendring (DBJR). Nationale Jugendpolitik. <https://www.dbjr.de/en/national-youth-policy> (дата звернення: 30.10.2025).
16. Участь молодіжних рад у муніципальних політиках: досвід північно-європейських країн для Харківщини та України. Аналітичний центр «Обсерваторія демократії». URL: <https://od.org.ua/uchast-molodignyh-rad-u-municipalnyh-politykah-dosvid-pivnichno-evropeyskyh-krain/> (дата звернення: 30.10.2025).

References

1. Perekhianuta Yevropeiska khartiia pro uchast molodi v mistsevomu ta rehionalnomu zhytti. (n.d.). *The Council of Europe*. <https://rm.coe.int/168071b58f>
2. Holovaty, M. (2002). Derzhavna molodizhna polityka yak fenomen suspilnoho rozvytku i nova paradyhma derzhavotvorennia u krainakh perekhidnoho periodu. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 10, 291–304.
3. Holovenko, V. A. (2005). Problemy rozvytku ukrainskoho molodizhnoho rukhu na suchasnomu etapi. *Ukrainskyi sotsium*, 1, 71–80.
4. Korpach, N., & Sydoruk, I. (2016). Osnovni napriamy realizatsii derzhavnoi molodizhnoi polityky v Ukraini: sotsialno-pedahohichnyi aspekt. *Pedahohichnyi chasopys Volyni*, 2, 30–34.
5. Iermolenko, I. (2023). Molodizhna polityka: sutnist ta osnovni modeli realizatsii. *Hrani*, 26(4), 51–56. <https://doi.org/10.15421/172374>
6. Horinov, P. V., Andrushchenko, V. P. (Ed.), et al. (2023). Molodizhna polityka v Ukraini. *Ukrainskyi derzhavnyi universytet im. Mykhaila Drahomanova*. <https://enpurb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c5ff8295-8513-4a9b-851d-ab-b0e7a6ac05/content>
7. Stukan, T. (2020). Molodizhna polityka: sut, osnovni pryntsypy ta stan realizatsii v Ukraini. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, (4), 125–131. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.15>
8. Zakon Ukrainy № 1414-IX. Pro osnovni zasady molodizhnoi polityky. (2021, April 27). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>

9. Melnyk, M. I., & Leshchukh, I. V. (2023). Yevropeiskyi dosvid formuvannia ta realizatsii molodizhnoi polityky v konteksti sotsialnoho zakhystu, rozvytku molodi ta zberezhennia liudskoho potentsialu. *Biznes Inform*, 9, 32–40. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-32-40>
10. Vseukrainskyi molodizhnyi tsentr. (n.d.). Molodizhna polityka u riznykh krainakh svitu. <https://www.auyc.org.ua/blog/molodizhna-polityka-u-riznykh-krainakh-svitu/>
11. SALTO-YOUTH. (n.d.). Otlas — Association of Viennese Youth Centres. <https://www.salto-youth.net/tools/otlas-partner-finding/organisation/association-of-viennese-youth-centres.104/>
12. Li, X. (2020). The critical assessment of the youth policy and youth civic engagement in Denmark and three Danish municipalities. *Children and Youth Services Review*, 110, Article 104743.
13. Danish Youth Council (DUF). (n.d.). Official site. <https://duf.dk/>
14. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2025). Jugendstrategie der Bundesregierung. <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/kinder-und-jugend/jugendbildung/jugendstrategie/jugendstrategie>
15. Deutsche Bundesjugendring. (n.d.). Nationale Jugendpolitik. <https://www.dbjr.de/en/national-youth-policy>
16. Analitychnyi tsentr "Observatoriia demokratii". (n.d.). Uchast molodizhnykh rad u munitsypalnykh politykakh: dosvid pivnichno-yevropeiskykh krain dlia Kharkivshchyny ta Ukrainy. <https://od.org.ua/uchast-molodignyh-rad-u-municypalnih-politykah-dosvid-pivnichno-evropeyskyh-krain/>

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025

Гончарук Владислав Леонідович

*адвокат, доктор філософії в галузі права,
доцент кафедри інформаційної та фінансової безпеки
Інститут безпеки ПрАТ «ВНЗ МАУП»*

Honcharuk Vladyslav

*PhD in Law, Associate Professor of the
Department of Information and Financial Security
Institute of Security
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0002-9627-9530*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11594

ГЕНЕЗА КАТЕГОРІЇ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА» У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ДО ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

GENESIS OF THE CATEGORY OF “ECONOMIC SECURITY” IN PUBLIC ADMINISTRATION: FROM THEORETICAL PRINCIPLES TO NATIONAL SECURITY POLICY

Анотація. Вступ. Генеза категорії «економічна безпека» у контексті державного управління детермінована рівнем усвідомлення державою потреби в гарантіях захищеності національної економіки від впливу зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих чинників, що сприяє стійкості та максимальному задоволенню суспільних потреб. Категорія «економічна безпека» еволюціонувала від елементарного поняття захисту основних економічних інтересів до формування стійкої економічної системи на основі системного підходу до безпекової політики.

Мета. Дослідження присвячене розширеному аналізу генези категорії «економічна безпека» як невід’ємної компоненти системи забезпечення національної безпеки.

Матеріали і методи. У процесі здійснення дослідження було використано наукові методи аналізу та синтезу, теоретичного групування, формалізації, логічного узагальнення результатів.

Результати. У статті згруповано найбільш поширені підходи до визначення дефініції «економічна безпека» щодо її місця у загальній теорії економічних відносин, а також у контексті забезпечення національної безпеки. Ретроспектива реалізації визначення на різних рівнях дозволила сформулювати його дефініцію, виділити основні складові. Диференційовано поняття «безпека» за значенням, що репрезентує широкий спектр застосування терміну та його універсальність. У межах дослідження розглянуто процес створення інституційного механізму, який забезпечує врегулювання відносин між суб’єктами в рамках державного управління в сфері економічної безпеки, а також формування системи державних органів, що відповідають за моніторинг, оцінку та протидію загрозам.

Перспективи. Теоретична основа визначення допомогла встановити, що розвиток категорії «економічна безпека» пов’язаний з усвідомленням необхідності системного, комплексного підходу, який враховує взаємозв’язок різних секторів економіки та ризиків.

Ключові слова: економічна безпека, державне управління, поняття, дефініція, національна безпека.

Summary. Introduction. The genesis of the category of “economic security” in the context of public administration is determined by the level of awareness by the state of the need for guarantees of protection of the national economy from the influence of external and internal destabilizing factors, which contributes to stability and maximum satisfaction of social needs. The category of “economic security” has evolved from the elementary concept of protecting basic economic interests to the formation of a stable economic system based on an integrated approach.

Purpose. The study is devoted to an extended analysis of the genesis of the category of “economic security” as an integral component of the national security system.

Materials and methods. In the process of conducting the research, scientific methods of analysis and synthesis, theoretical grouping, formalization, and logical generalization of results were used.

Results. A retrospective of the implementation of the definition at different levels allowed us to form its definition and highlight its main components. The concept of "security" is differentiated by meaning, which represents a wide range of applications of the term and its universality. The study considers the process of creating an institutional mechanism that ensures the regulation of relations between subjects within the framework of public administration in the field of economic security, as well as the formation of a system of state bodies responsible for monitoring, assessing and countering threats.

Discussion. The development of the category of "economic security" is associated with the awareness of the need for a systemic, comprehensive approach that takes into account the interrelationship of different sectors of the economy and risks.

Key words: economic security, public administration, concept, definition, national security.

Постановка проблеми. У контексті сучасної парадигми національної безпеки дефініцію «економічна безпека» необхідно позиціонувати домінантною характеристикою розвитку соціо-економічної системи, що детермінує її спроможність підтримувати необхідний рівень життєдіяльності населення, стійке ресурсозабезпечення національного господарського комплексу та попередження дестабілізаційного впливу різноманітних чинників.

В умовах сьогодення, на тлі геополітичних кризових явищ та нестабільності, питання гарантій економічної безпеки як невід'ємної компоненти політики загальнонаціональної безпеки набуває особливої актуальності, адже від рівня його вирішення залежить не лише соціально-економічний добробут соціуму, але й уникнення руйнівних наслідків кризових явищ, становлення національної економіки та забезпечення її конкурентоспроможності, розвиток системи міжнародної економічної взаємозалежності. Дослідження генези категорії «економічна безпека» дозволить удосконалити системний, системний підхід до формування політики національної безпеки, який враховує взаємозв'язок різних секторів економіки та дотичних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіку державної управлінської парадигми у сфері економічної безпеки проаналізовано у публікаціях вчених А. Правдюк [2], С. Шкарлет [2], Т. Петреман, К. Дубич [3], К. Утенкова [4], О. Лисяк (O. Lysiak) [5] де проводиться критичний огляд підходів до стратегічного та антикризового управління, фінансового забезпечення національного розвитку. У науковому дискурсі присутні ряд трактувань дефініції «економічна безпека»: В. Гончарова [6, с. 18], А. Ревенко [7, с. 15] розуміють під визначенням стан національної економіки, що гарантує стійкість розвитку та його резильєнтність до несприятливих умов; В. Мунтіян [8, с. 10] детермінує поняття як загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на стійкий і безперервний економічний розвиток держави; Я. Жаліло переконує, що економічну безпеку слід розглядати як багатофакторну складну категорію, що визначає спроможність національної економіки до розширеного відтворення, протистояння дестабілізуючому впливу загрозливих факторів щодо стійкого збалансованого розвитку держави [9, с. 143].

Синергійне визначення в межах зазначених підходів дозволило інтерпретувати економічну безпеку як систему чинників і вимог, котрі гарантують незалежність національної економіки, її стійкість та стабільність, спроможність постійного самовдосконалення і оновлення [10]. Науковий дискурс у досліджуваній сфері знайшов активний розвиток у публікаціях вчених Т. Васильців та ін. [11], В. Іванюта [12], К. Деменко [13], Л. Акімова [14], Ю. Луцик [15], В. Гарькавий (V. Garkavyi) [16], де розглядаються концептуальні наративи формування національної безпекової політики на засадах економічної безпеки.

Не применшуючи внеску дослідників, залишається нерозкритим ряд дискусійних питань щодо генези феномену економічної безпеки як базису ефективної політики національної безпеки.

Мета статті — розширений аналіз генези категорії «економічна безпека» як невід'ємної компоненти системи забезпечення національної безпеки.

Матеріали і методи. Матеріалами статті були публікації вітчизняних та зарубіжних науковців, що реалізують науково-практичні дослідження у сфері державного управління та економічного розвитку, а також нормативно-правові галузеві документи.

У ході дослідження були застосовані наступні наукові методи: аналізу та синтезу, теоретичного групування — для характеристики еволюції поняття «економічна безпека», формування його дефініції, виділення основних складових, диференціації поняття; формалізації та логічного узагальнення результатів — для формулювання висновків, визначення ролі економічної безпеки у загальнонаціональній безпековій політиці.

Виклад основного матеріалу. Векторність розвитку економіки України в контексті динаміки її суб'єктності в межах світового співтовариства актуалізує проблеми стійкого соціально-економічного розвитку та розроблення ефективного механізму протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Алгоритм вирішення цих проблем взаємопов'язаний з категорією «безпека» (з грецької — «володіти ситуацією»).

Науковий дискурс пропонує низку підходів до тлумачення дефініції «економічна безпека» у контексті державного управління, виокремлюючи основні характеристики:

- 1) стабільність економічного розвитку держави — резильєнтність, адаптивність та стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, міцність зв'язків між елементами економічної системи, здатність до знешкодження та стримування дестабілізуючих чинників;
- 2) економічна незалежність — здатність будь-якого суб'єкта економічної безпеки самостійно реалізовувати стратегічні управлінські рішення для розвитку та застосовувати національні конкурентні переваги для гарантії розвитку та стабільності;
- 3) саморозвиток та самовідтворення — забезпечення необхідних умов для провадження ефективної економічної політики, підтримки конкурентних переваг національної економіки у міжнародному економічному полі;
- 4) національні інтереси — здатність національної економіки ефективно захищати основні національні економічні інтереси.

Зважаючи, що пріоритетом національних інтересів України у галузі економічної безпеки позиціонується формування конкурентоспроможної ринкової економіки та забезпечення соціальної стабільності, варто виокремити основні важливі компоненти генези економічної безпеки: стійкість і стабільність національної економіки, економічну незалежність, здатність до прогресу та саморозвитку. Забезпечення їх підтримки сприяє формуванню ефективної політики у галузі національної безпеки, дає змогу досягнути високого рівня якості продукції та послуг, їх конкурентоспроможності, а також стабільності інститутів громадянського суспільства. Зазначені результати слугують основою для розвитку оборонного потенціалу держави за умов геополітичної нестабільності, укріплення спроможностей країни щодо захисту власних інтересів від впливу дестабілізуючих чинників.

Аналіз нормативно-правового національного поля у сфері національної безпеки дозволяє виокремити ключові потенційні та реальні загрози економічній безпеці. Серед них — сповільнення інвестиційної та інноваційної активності та зниження технологічного потенціалу; скорочення внутрішнього валового продукту; слабкість системи державного регулювання у галузі економіки; неефективність правового регулювання взаємин у економічній сфері та антимонопольної політики; неефективність антикризового менеджменту; збільшення кредитних ризиків; критична залежність процесів економічного розвитку від зовнішньої ринкової кон'юнктури; надмірне зростання частки іноземного капіталу у стратегічних економічних галузях; неефективність ресурсовикористання, низькі темпи диверсифікації ресурсних джерел.

Категорія «економічна безпека» у контексті державного управління передбачає виділення фінансової, інвестиційно-інноваційної, продовольчої, зовнішньоекономічної та енергетичної безпеки. За-

гострення кризових економічних явищ в Україні в умовах збройної агресії РФ, зростання ризиків корупції, зниження рівня соціального добробуту, зниження інвестиційної привабливості зумовлюють необхідність проведення ефективної галузевої державної політики, котра, відповідно до норм законодавства України про національну безпеку, повинна передбачати:

- 1) створення передумов для підвищення конкурентоспроможності національної економіки і сталого економічного зростання;
- 2) інтенсифікацію структурної та інституціональної динаміки в економіці, оптимізацію інвестиційного клімату, розвиток наукоємних високотехнологічних виробництв;
- 3) інтеграцію ефективного механізму антимонопольної політики;
- 4) зниження рівня тінізації економіки шляхом оптимізації податкової та фінансово-кредитної систем;
- 5) сприяння бюджетній збалансованості, укріпленню національної валюти та внутрішнього ринку;
- 6) ведення виваженої політики запозичень;
- 7) гарантії енергетичної безпеки шляхом інтеграції ефективної політики енергетичної безпеки та диверсифікації ресурсних джерел;
- 8) гарантії продовольчої безпеки для стійкого соціального розвитку;
- 9) контроль за процесами імпорту;
- 10) інтенсифікація залученості України до міжнародного поділу праці, інтеграції в міжнародні ринки та глобальні фінансові організації.

У історичній ретроспективі першопочатково дефініція «економічна безпека» почала використовуватись у роки «великої депресії» (1929–1933 рр.). У середині ХХ ст. поняття почало формуватись як комплексне, що включає різні складові, такі як виробнича, фінансова, енергетична безпека тощо. Офіційний статус термін «економічна безпека» одержав у 1985 р., із ухваленням резолюції з міжнародної економічної безпеки на 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН.

На сьогодні в Україні основними нормативними актами, що регулюють питання економічної безпеки як складової політики національної безпеки, є Закон України про Бюро економічної безпеки України від 28.01.2021 р. [17] та Стратегія національної безпеки України [18]. Економічні інструменти позиціонуються частиною інструментарію державного управління, адже без належного капіталу не функціонує бізнес, без бізнесу — немає прибутку, без прибутку — робочих місць. Відповідно, без робочих місць немає податків та військового потенціалу. Економічна безпека передбачає гарантії протидії численним атакам: кіберзлочинності та фінансовому шахрайству, промислового шпигунству, тіньовій економіці, корупції.

Розгорнуте визначення економічної безпеки, прийняте на сьогодні у контексті державного управ-

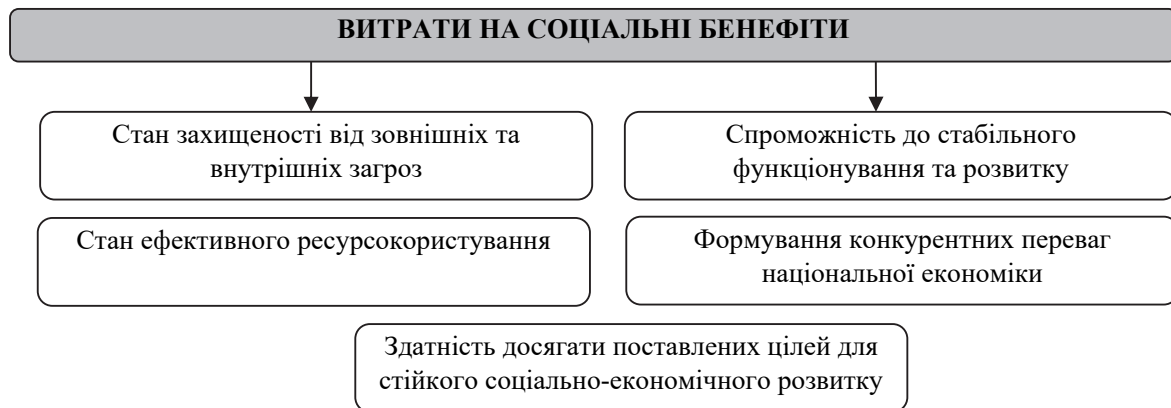


Рис. 1. Сутність дефініції «економічна безпека» у контексті державного управління

Джерело: власна розробка автора

ління, передбачає розгляд її як стану системи економічних взаємин між суб'єктами господарювання, фізичними особами, державними установами як у внутрішніх межах національної економіки, так і у полі зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1). Це дозволяє реалізовувати пріоритетні економічні інтереси та ефективно захищати їх від внутрішніх та зовнішніх загроз шляхом оптимального збалансування інтересів усіх стейкхолдерів.

Таким чином, як демонструє рис. 1, генезу сутності економічної безпеки можна узагальнити як можливість стійкого функціонування та досягнення цілей за умови запобігання чи пом'якшення існуючих загроз і небезпек, що сприяє реалізації пріоритетних економічних цілей в умовах підвищеної конкуренції, нестабільності та ризику.

Фінансова стабільність відіграє ключову роль у захисті національної економіки від шоків. Вона передбачає міцність банківської системи, яка здатна витримувати кризи та забезпечувати безперебійне кредитування. Важливим є також управління державним і зовнішнім боргом, щоб уникнути надмірного боргового тиску, який може підірвати довіру до економіки. Стабільність національної валюти та контроль над рівнем інфляції дають змогу зберігати купівельну спроможність населення та підтримувати довіру до фінансової системи [19].

Аналіз продемонстрував розходження думок науковців, плюралізм тверджень та відсутність усталеного трактування, що свідчить про актуальність даної проблематики, потребу глибокого дослідження інтеграції дефініції в економічні науки, що засвідчує її міждисциплінарний характер у контексті держав-

ного управління. У сучасних умовах усі складники економічної безпеки України (макроекономічний, інвестиційний, виробничий, демографічний, фінансовий, енергетичний, соціальний, продовольчий, науковий) зазнають впливу військового стану, що зумовлює необхідність актуалізації дефініції в межах науково-практичного управлінського дискурсу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У дослідженні згруповано найбільш розповсюджені підходи до визначення дефініції «економічна безпека», котра еволюціонувала від елементарного поняття захисту основних економічних інтересів до формування стійкої економічної системи на основі комплексного підходу до забезпечення національної безпеки.

Диференціація поняття «економічна безпека» репрезентує широкий спектр застосування терміну та його універсальність. Проведений аналіз підходів до трактування визначення економічної безпеки демонструє відсутність єдиної позиції щодо визначення її сутності та складових елементів. Основні важливі компоненти феномену економічної безпеки — стійкість і стабільність національної економіки, економічну незалежність, здатність до прогресу та саморозвитку. Забезпечення їх підтримки сприяє формуванню ефективної політики у галузі національної безпеки, дає змогу досягнути високого рівня якості продукції та послуг, їх конкурентоспроможності, а також стабільності інститутів громадянського суспільства.

Перспективним напрямком досліджень обраної проблематики вбачається дослідження ризиків та викликів, що стосуються моделі стратегічного державного управління економічними процесами.

Література

1. Правдюк А.Л. Особливості законодавчого забезпечення економічної безпеки України. *Інформація і право*. 2021. № 2 (37). С. 170–182. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.2\(37\).238408](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.2(37).238408)
2. Шкарлет С.М. Еволюція категорії «безпека» в науковому та економічному середовищі. *Формування ринкових відносин*. 2007. № 6. С. 7–12.
3. Петреман Т.В., Дубич К.В. Економічна безпека України: державне управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.80>
4. Утенкова К.О. Економічна безпека як складова національної безпеки України. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. № 9. С. 133–144. DOI: [10.26565/2310B9513B2019B9B17](https://doi.org/10.26565/2310B9513B2019B9B17)
5. Lysiak O. Економічна безпека держави в умовах її становлення. *Економічний аналіз*. 2021. № 31(1). С. 47–56. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.01.047>
6. Гончарова В.О. Вплив тіньової економіки на економічну безпеку держави: монографія. Х. : ХНУ, 2001. 195 с.
7. Ревенко А. Проблеми формування національної економічної безпеки України. *Економіка України*. 1993. № 11. С. 15–21.
8. Мунтіян В.І. Економічна безпека України. К. : КВШ, 1998. 462 с.
9. Жаліло Я.А. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. К. : Сатсанга, 2001. 224 с.
10. Степаненко А. Оцінка економічної безпеки України та її регіонів. *Регіональна економіка*. 2002. № 2. С. 39–54.
11. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Куницька-Ляш М.В., Наконечна Н.В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 22–30. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/739> (дата звернення: 01.11.2025).
12. Іванюта В.В. Забезпечення економічної безпеки на регіональному рівні як напрям державного впливу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2 (92). С. 69–73. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-69-73](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-69-73)
13. Деменко К.Е. Щодо поняття «економічна безпека держава» як політико-правової категорії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 33. С. 282–289. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/773> (дата звернення: 01.11.2025).
14. Акімова Л.М. Становлення системи економічної безпеки держави в Україні: сутність, рівні, складники. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Patp_2018_1_3.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
15. Луцик Ю.О. Економічна безпека в умовах глобальних викликів та загроз. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.9>
16. Garkavyi V. Економічна безпека як обов'язковий елемент сталого розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3(3). С. 58–69. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmf.20240303.06>
17. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України № 1150-IX, ред. від 30.06.2024. *Відомості Верховної Ради*. 2021. № 23. С. 197. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
18. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України № 392/2020 від 07.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
19. Гончарук В.Л. Правове регулювання детінізації економіки в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки: монографія. Київ : Алерта, 2025. 344 с.

References

1. Pravdiuk, A. L. (2021). Osoblyvosti zakonodavchoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Features of the legislative support of economic security of Ukraine]. *Informatsiia i pravo*. № 2 (37). Pp. 170–182. URL: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.2\(37\).238408](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.2(37).238408) [in Ukrainian].
2. Shkarlet, S. M. (2007). Evoliutsiia katehorii “bezpeka” v naukovomu ta ekonomichnomu seredovyschi [The evolution of the category of “security” in the scientific and economic environment]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn*. № 6. Pp. 7–12 [in Ukrainian].
3. Petreman, T. V., & Dubych, K. V. (2021). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: derzhavne upravlinnia [Economic security of Ukraine: state management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 19. Pp. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.80> [in Ukrainian].
4. Utenkova, K. O. (2019). Ekonomichna bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Economic security as a component of national security of Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni VN Karazina. Seriia: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. № 9. Pp. 133–144. DOI: [10.26565/2310B9513B2019B9B17](https://doi.org/10.26565/2310B9513B2019B9B17) [in Ukrainian].

5. Lysiak, O. (2021). Ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh yii stanovlennia [Economic Security of the State in the Conditions of Its Formation]. *Ekonomichnyi analiz*. № 31(1). Pp. 47–56. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.01.047> [in Ukrainian].
6. Honcharova, V. O. (2001). Vplyv tinovoi ekonomiky na ekonomichnu bezpeku derzhavy: monohrafiia [The influence of the shadow economy on the economic security of the state: monograph]. KhNU [in Ukrainian].
7. Revenko, A. (1993). Problemy formuvannia natsionalnoi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Problems of formation of national economic security of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. № 11. Pp. 15–21 [in Ukrainian].
8. Muntiiian, V. I. (1998). Ekonomichna bezpeka Ukrainy [Economic security of Ukraine]. KVSh [in Ukrainian].
9. Zhalilo, Ya. A. (2001). Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy v konteksti dosvidu svitovoi spilnoty [Strategy of national security of Ukraine in the context of the experience of the world community]. Satsanha [in Ukrainian].
10. Stepanenko, A. (2002). Otsinka ekonomichnoi bezpeky Ukrainy ta yii rehioniv [Assessment of economic security of Ukraine and its regions]. *Rehionalna ekonomika*. № 2. Pp. 39–54 [in Ukrainian].
11. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., Kunytska-Iliash, M. V., & Nakonechna, N. V. (2023). Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia ta derzhavy: aspekt harantuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky priorytetnykh haluzei natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Economic security of business entities and the state: an aspect of guaranteeing the financial and economic security of priority sectors of the national economy of Ukraine]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. № 37. Pp. 22–30. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/739> [in Ukrainian].
12. Ivaniuta, V. V. (2020). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky na rehionalnomu rivni yak napriam derzhavnoho vplyvu [Ensuring economic security at the regional level as a direction of state influence]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 2(92). Pp. 69–73. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-69-73](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-69-73) [in Ukrainian].
13. Demenko, K. E. (2022). Shchodo poniattia “ekonomichna bezpeka derzhava” yak polityko-pravovoi katehorii [On the concept of “economic security of the state” as a political and legal category]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. № 33. Pp. 282–289. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/773> [in Ukrainian].
14. Akimova, L. M. (2018). Stanovlennia systemy ekonomichnoi bezpeky derzhavy v Ukraini: sutnist, rivni, skladnyky [Formation of the State Economic Security System in Ukraine: Essence, Levels, Components]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=U-JRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Patp_2018_1_3.pdf [in Ukrainian].
15. Lutsyk, Yu. O. (2023). Ekonomichna bezpeka v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta zahroz [Economic Security in the Context of Global Challenges and Threats]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika — Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*. № 15. Pp. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.9> [in Ukrainian].
16. Garkavyi, V. (2024). Ekonomichna bezpeka yak oboviazkovyi element staloho rozvytku [Economic Security as an Obligatory Element of Sustainable Development]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. № 3(3). Pp. 58–69. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.06> [in Ukrainian].
17. “Pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy” Zakon Ukrainy № 1150-IX, red. vid 30.06.2024 [“On the Bureau of Economic Security of Ukraine” Law of Ukraine No. 1150-IX, ed. dated 06/30/2024]. (2021). *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. № 23. Pp. 197. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> [in Ukrainian].
18. Pro Stratehiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 392/2020 vid 07.01.2025 “Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku [On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 “On the National Security Strategy of Ukraine”: Decree of the President of Ukraine No. 392/2020 dated 01/07/2025]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [in Ukrainian].
19. Honcharuk, V. L. (2025). Pravove rehuliuvannia detinizatsii ekonomiky v konteksti zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky: monohrafiia [Legal regulation of the de-shadowing of the economy in the context of ensuring financial and economic security: monograph]. Alerta [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025

Бурик Зоряна Михайлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

Buryk Zoriana

*Doctor of science Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID: 0000-0002-4394-6766*

Бурик Мирослав Мирославович

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

Buryk Myroslav

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the
Department of Public Management and Administration
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID: 0000-0001-8939-1324*

Матвеева Мар'яна Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького*

Matveyeva Maryana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv
ORCID:0000-0002-1046-3557*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11615

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

THE DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENSURING TRANSPARENCY OF MANAGERIAL DECISIONS

Анотація. Вступ. Сучасні економічні та управлінські процеси характеризуються високою динамікою, глобалізацією інформаційних потоків та зростаючою потребою у прозорості прийняття рішень у бізнесі та публічному секторі. Цифрові технології, такі як великі дані (Big Data), машинне навчання, блокчейн, Інтернет речей, робототехніка та високошвидкісний бездротовий зв'язок, стають ключовими інструментами збору, обробки, візуалізації та поширення інформації, що забезпечує доступ до даних посадовцям і громадянськості, знижує інформаційну асиметрію та підвищує довіру.

Мета. Метою дослідження є аналіз впливу цифрових технологій на прозорість управлінських рішень, ефективність бізнес-процесів та публічного управління, а також визначення проблем і перспектив цифрової трансформації в контексті інтеграції України у європейський цифровий простір.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) сучасні наукові публікації та дослідження з питань цифрової трансформації, управлінських інформаційних систем і цифрової економіки; 2) стратегічні документи ЄС та України щодо цифрового розвитку («Цифрова Європа 2021–2027», «Цифрова школа»); 3) приклади впровадження цифрових систем (CRM, ERP, BI, блокчейн) у бізнесі та публічному секторі. У процесі дослідження застосовано методи: теоретичного уза-

гальнення і систематизації (для характеристики цифрових технологій та їх впливу на управлінські процеси); аналізу та синтезу (для оцінки ефективності та прозорості прийняття рішень); логічного узагальнення (для формулювання висновків щодо проблем та перспектив цифровізації).

Результати. У статті показано, що цифрова трансформація передбачає модернізацію технічної та телекомунікаційної інфраструктури, впровадження аналітичного програмного забезпечення, розвиток цифрових компетентностей персоналу та інтеграцію технологій у бізнес-процеси та публічне управління. Визначено, що цифрові системи сприяють автоматизації процесів, підвищенню ефективності управлінських рішень, прозорості транзакцій, контролю ресурсів та прогнозуванню ризиків.

Проаналізовано вплив цифровізації на трансформаційні зміни у галузях економіки: модифікацію бізнес-моделей, автоматизацію процесів, персоналізацію пропозицій для клієнтів та формування нових професійних ролей. Виділено проблемні аспекти: низький рівень цифрової грамотності, потреба модернізації інфраструктури та ризики кібербезпеки.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку методології комплексної оцінки ефективності цифровізації управлінських процесів, удосконалення стратегій цифрового розвитку та інтеграцію сучасних технологій у систему публічного управління і бізнесу для забезпечення прозорості, підзвітності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифрові технології, прозорість управлінських рішень, цифрова трансформація, блокчейн, Big Data, CRM, ERP, BI-системи, цифрові компетентності, публічне управління, цифрова економіка.

Summary. Introduction. Contemporary economic and managerial processes are characterized by high dynamism, globalization of information flows, and an increasing demand for transparency in decision-making in both business and the public sector. Digital technologies, such as Big Data, machine learning, blockchain, the Internet of Things, robotics, and high-speed wireless communication, have become key tools for collecting, processing, visualizing, and disseminating information. These technologies provide access to data for officials and the public, reduce information asymmetry, and enhance trust.

Objective. The aim of this study is to analyze the impact of digital technologies on the transparency of managerial decisions, the efficiency of business processes and public administration, and to identify the challenges and prospects of digital transformation in the context of Ukraine's integration into the European digital space.

Materials and Methods. The study materials include: 1) contemporary scientific publications and research on digital transformation, management information systems, and the digital economy; 2) strategic documents of the EU and Ukraine on digital development ("Digital Europe 2021–2027" and "Digital School"); 3) examples of implementing digital systems (CRM, ERP, BI, blockchain) in business and the public sector. The research employs the following methods: theoretical generalization and systematization (to characterize digital technologies and their impact on management processes); analysis and synthesis (to assess the efficiency and transparency of decision-making); and logical generalization (to formulate conclusions regarding the challenges and prospects of digitalization).

Results. The article demonstrates that digital transformation involves the modernization of technical and telecommunications infrastructure, implementation of analytical software, development of personnel digital competencies, and integration of technologies into business processes and public administration. Digital systems are shown to facilitate process automation, improve managerial decision-making efficiency, enhance transaction transparency, enable resource control, and support risk forecasting. The study also analyzes the impact of digitalization on transformational changes in economic sectors, including modifications of business models, process automation, personalization of client offerings, and the emergence of new professional roles. Key challenges identified include low digital literacy, the need for infrastructure modernization, and cybersecurity risks.

Prospects. Future research may focus on developing a methodology for comprehensive assessment of digitalization effectiveness in managerial processes, improving digital development strategies, and integrating modern technologies into public administration and business systems to ensure transparency, accountability, and competitiveness.

Key words: digital technologies, transparency of managerial decisions, digital transformation, blockchain, Big Data, CRM, ERP, BI systems, digital competencies, public administration, digital economy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та доступності даних для всіх зацікавлених сторін. Прозорість управлінських процесів виступає одним із ключових факторів підвищення довіри до органів влади, комерційних структур та суспільних інститутів. Незважаючи на значний прогрес у використанні цифрових технологій, залишається низка проблем, пов'язаних із недостатньою інтеграцією інноваційних інформаційних систем, обмеженістю доступу до відкритих даних, а також ризиками маніпуляцій інформацією та неефективного контролю.

Важливо підкреслити, що традиційні методи прийняття управлінських рішень часто характеризуються недостатньою оперативністю, непрозорістю процедур та відсутністю можливості швидкої перевірки прийнятих рішень за допомогою аналітичних інструментів. У цьому контексті цифрові технології, включаючи автоматизовані системи збору та обробки даних, аналітичні платформи та інструменти візуалізації, стають критично важливими для забезпечення відкритості, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень.

Проблема дослідження полягає у пошуку найефективнішого механізму використання цифрових технологій, щоб зробити систему управління

ефективною та точною не лише у прийнятті рішень, але й повністю прозорою у всіх управлінських процесах для різних зацікавлених сторін. Відповідно, суттєво важливо проаналізувати практику використання цифрових інструментів у державному управлінні та бізнесі щодо їх впливу на підвищення довіри громадськості, підвищення ефективності нагляду та зниження корупційних ризиків.

Рішення містить обґрунтування з точки зору наукової потреби розробки теорії цифровізації управлінських процесів та практичних потреб в інструментах, що забезпечують прозорість та обґрунтованість інструментів прийняття управлінських рішень у сучасних умовах. Більше того, сучасні цифрові технології є не лише інструментами для автоматизації та оптимізації процесів, а й ключовим механізмом формування довіри, відкритості та відповідальності в управлінській сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Нещодавні дослідження та роботи як місцевих, так і міжнародних авторів висвітлюють тему цифрових технологій у прозорому прийнятті адміністративних рішень на державному та місцевому рівнях. Вони дійшли висновку, що трансформації та оптимізації процесів підзвітності щодо цифровізації управління виходять за рамки інструменту всередині державних органів. Багато авторів писали про оновлену структуру державного управління для підтримки, забезпечення або оптимізації участі громадян та прозорості державних ресурсів за допомогою сучасних цифрових інструментів. Однак наукові дискусії наголошували, що структурні форми модернізації дозволяють оптимізацію паралельно з активізацією участі громадян у процесах прийняття рішень, пов'язаних з використанням державних ресурсів.

Г. Возняк та О. Харчев [3] розкрили функціональну роль цифрових платформ та онлайн-сервісів у місцевому самоврядуванні. Вони наголосили, що цифровізація процесів прийняття рішень формує ефективний двосторонній зворотний зв'язок між владою та громадянами, підвищуючи публічність та легітимність управлінських процедур, а отже, розвиток інституційного потенціалу територіальних громад.

Подальші дослідження С. Коляденка [5] доводять, що, окрім підвищення ефективності операцій, цифрові інновації в ланцюгах поставок виступають основним механізмом формування прозорості управлінських рішень на підприємствах та в муніципальних структурах. О. Лебідь [6;7] додає важливості цифрових та інформаційних технологій для адаптації систем управління до кризових умов, зокрема воєнного часу. У цьому полягає критична роль цифровізації у забезпеченні безперервності процесів та підвищенні прозорості прийняття рішень у складних соціально-економічних обставинах.

Надзвичайно важливий аспект залучення цифрових технологій до місцевого самоврядування порушує І. Струтинська [9], обговорюючи роль малих

та середніх підприємств у впровадженні цифрових інструментів. Вона зазначила, що МСП можуть стати потенційними та можливими каталізаторами підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів, зокрема на регіональному та місцевому рівнях, збільшуючи інституційний потенціал у територіальних громадах. У цьому контексті О. Солоня [8] виявила, що використання цифрових технологій у сільськогосподарському виробництві підвищує оптимізацію внутрішніх управлінських процесів підприємств, а також підвищує прозорість на рівні прийняття рішень щодо управління ресурсами та організації. М. Бурдяк, І. Томашук [2] також досліджували цілісний підхід до цифровізації управлінських процесів. Вони зазначили, що інтеграція цифрових рішень у діяльність сільськогосподарських підприємств створить умови для ефективного прийняття управлінських рішень на всіх рівнях та прозорості процедур. За словами Я. Терчини [11], у глобальному масштабі міжнародний цифровий бізнес та інформаційні технології відіграють дуже важливу роль у трансформації управлінських практик у бік прозорих та підзвітних процесів.

Тому в наукових роботах цифрові технології виділяються як визначальний фактор прозорості управлінських рішень та інституційних можливостей органів влади різних рівнів. Водночас, підкреслюється необхідність розширення участі громадськості в процесі прийняття рішень. Однак, це загальний огляд без глибокої інтеграції механізмів цифрових технологій в українські реалії, що визначає наукову новизну та практичну значущість обраної теми.

Мета статті — проаналізувати роль цифрових технологій у забезпеченні прозорості управлінських рішень на державному та місцевому рівнях, визначити ключові інструменти цифровізації, що сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, а також окреслити критерії оцінки прозорості та підзвітності ухвалених рішень. У дослідженні передбачено вивчення сучасних підходів до інтеграції цифрових платформ, електронних сервісів та аналітичних інструментів у практику державного й муніципального управління, аналіз ефективності їх використання для забезпечення відкритості процедур та активізації участі громадян у процесі прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу. У період 2022–2025 років цифрові технології набувають дедалі важливішого значення для забезпечення прозорості управлінських рішень на місцевому рівні. За твердженням О. Лебідь, стрімкий розвиток інновацій — великих даних, машинного навчання, розподілених реєстрів, Інтернету речей, робототехніки та високошвидкісного бездротового зв'язку — створює інструментарій для збору, обробки, візуалізації й поширення інформації в форматі, доступному як для посадовців, так і для широкого загалу [7, с. 38]. Завдяки цим технологіям зменшуються часові витрати

на отримання достовірних даних, знижується вплив інформаційної асиметрії, а громадяни отримують можливість контролювати бюджетні процеси, моніторити реалізацію проектів та реагувати на управлінські рішення.

Цифрова трансформація бізнесу й публічного управління передбачає створення технічної та телекомунікаційної інфраструктури (сервери, канали зв'язку, хмарні сервіси), програмного забезпечення (системи відкритих даних, аналітика, API-інтерфейси), а також інформаційних продуктів для зберігання, обміну й пошуку цифрової інформації [1, с. 15–16]. Не менш важливим, на думку І. Чікова, є навчання персоналу — працівників місцевої влади, аналітиків, громадських активістів — роботі з аналітичними дашбордами, інструментами візуалізації, моделювання даних та забезпечення інформаційної безпеки [16, с. 98]. У контексті ЄС важливим прикладом є програма «Цифрова Європа 2021–2027» [13], котра спрямована на створення єдиного цифрового простору, стимулювання інновацій та забезпечення цифрових послуг для громадян і підприємств.

Статистичні дані свідчать, що рівень проникнення інтернету в Україні та інші країни стабільно зростає. Наприклад, за даними Державної служби статистики, у першій половині 2023 року показник охоплення населення інтернет-послугами складав ~49 абонентів на 100 мешканців, що на ~10% більше, ніж у відповідному періоді 2022 року [4]. Дані міжна-

родних оглядів підтверджують глобальне зростання інтернет-аудиторії, що відкриває нові можливості для цифрової взаємодії держави й громадян.

На рис. 1 подано провідні напрями стратегії «Цифрова Європа 2021–2027», що включають розвиток інфраструктури, цифрових навичок, стандартів обміну даними та е-урядування.

На рис. 2 показано динаміку зростання кількості користувачів Інтернету у глобальному масштабі (дані з [10]), яка демонструє значні річні прирости та поступове насичення ринку.

На рис. 3 ілюструється рівень охоплення населення інтернет-послугами в Україні (кількість абонентів на 100 мешканців) за 2022–2025 роки, з прогнозом на 2025 рік.

Цифрова трансформація виступає довгостроковим процесом, що включає не лише модернізацію обладнання й програмного забезпечення, але й підвищення якості управління, оптимізацію бізнес- і адміністративних процесів. Якщо розглядати «цифрову організацію» як таку, де більшість операцій автоматизовано й здійснюється без прямого втручання людини, тоді всі управлінські рішення, зокрема стратегічні, повинні базуватися на даних та аналітиці в реальному часі.

За прогнозами консалтингової компанії BCG, до 2035 року обсяг світової цифрової економіки може досягти \$16 трильйонів. На сьогодні внесок цифрових технологій до ВВП в Європі перевищує 5%,

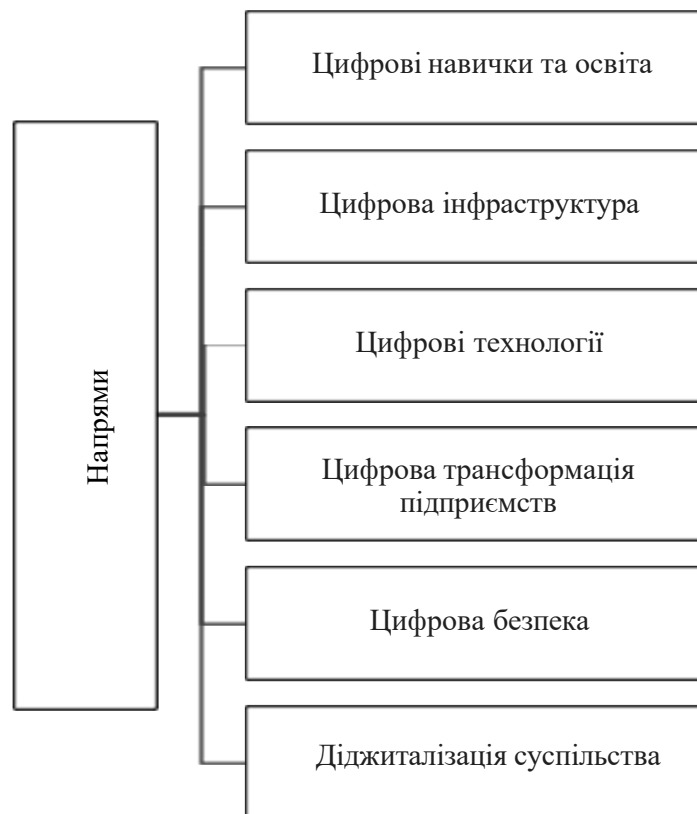


Рис. 1. Напрями стратегії «Цифрова Європа 2021–2027»

Джерело: сформовано автором на основі [13]

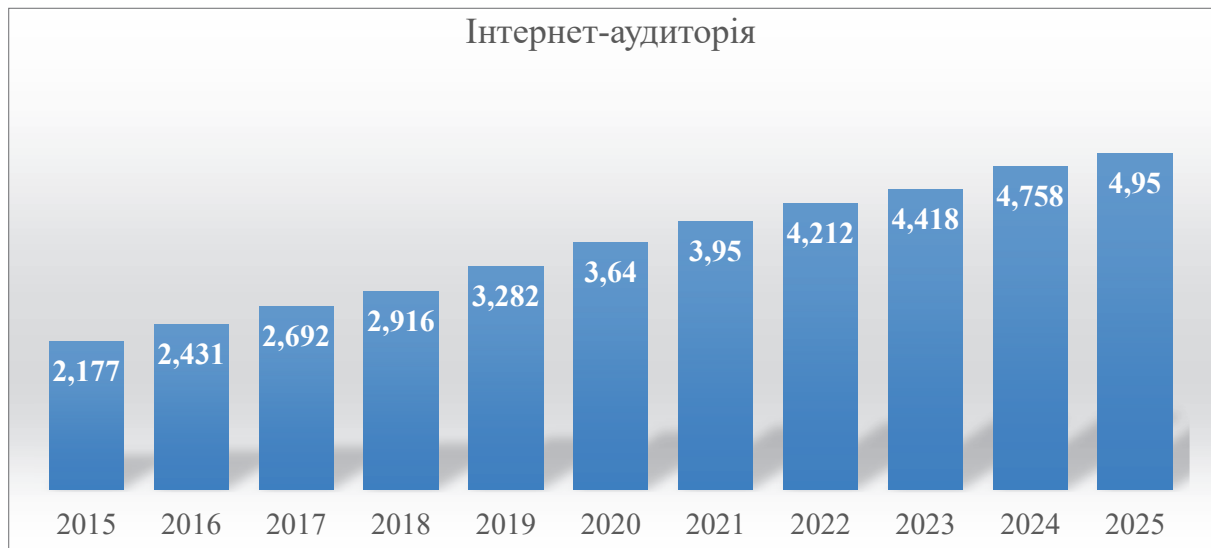


Рис. 2. Зростання інтернет-аудиторії у світі (млн. осіб)
Джерело: сформовано автором на основі [10]

у США — 6%, в Великій Британії — ~12% [19]. У Китаї цифрова економіка досягла рівня, коли частина ВВП вже формується за рахунок цифрового сектору. Україна, реалізуючи програми «Цифрова школа» та інші ініціативи, рухається в цьому напрямі, але ще потребує значного підсилення інфраструктури, цифрової грамотності й нормативного регулювання.

У сучасних умовах цифрова трансформація бізнесу та публічного управління стає визначальним чинником підвищення прозорості управлінських рішень і зміцнення довіри між державою, бізнесом та громадянами. Результати цифрової трансформації свідчать про суттєве зростання ефективності комунікацій, управління ресурсами та контролю за ланцюгами постачання.

За даними дослідження Dell Technologies Digital Transformation Index (2023), цифрові технології ак-

тивно впроваджуються для прогнозування попиту, моніторингу ланцюгів постачання та використання блокчейн-рішень. Згідно з опитуванням, 77% керівників компаній вважають, що протягом найближчих п'яти років вони використовуватимуть нові технології для прогнозування споживчого попиту, 68% — для підвищення прозорості постачань і відстеження їхньої ефективності, а 47% — для реалізації операцій на основі блокчейну [20].

Для управління бізнес-процесами в українських компаніях активно використовуються програмні продукти, які сприяють автоматизації, аналітиці та контролю. За твердженням В. Ткаченка та М. Климчука, ці рішення забезпечують моніторинг і аналіз бізнес-процесів, автоматизацію рутинних операцій, ефективну комунікацію між співробітниками, захист даних і контроль доступу, а також підвищення

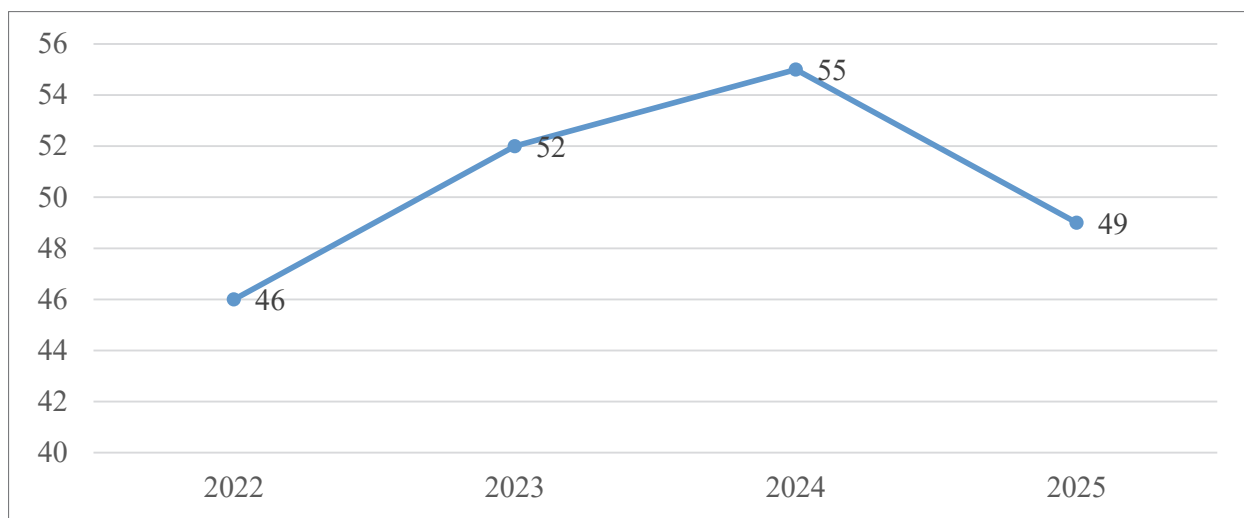


Рис. 3. Охоплення населення інтернет-послугами в Україні, 2019–2025 роки
Джерело: сформовано автором на основі [10]

продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Їх можна класифікувати за функціональним призначенням: системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи планування ресурсів підприємства (ERP), програмне забезпечення для аналітики даних, проєктного управління, документообігу тощо [12, с. 318].

CRM-системи спрямовані на автоматизацію маркетингових, торгових і сервісних процесів, що дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів і сформувати ефективні управлінські рішення на основі аналізу накопичених даних. Основна філософія CRM полягає у визнанні клієнта центральною фігурою бізнесу, а отже — головним стейкхолдером, від якого залежить стратегічна успішність компанії [17].

ERP-системи, своєю чергою, є складними інтегрованими платформами, які охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємства — від планування виробництва й обліку до контролю замовлень, логістики, бюджетування та управління персоналом. Прикладом є система «Галактика ERP», що автоматизувала понад 1000 бізнес-процесів у сферах виробництва, збуту, закупівель, контролінгу, бухгалтерського обліку та HR-менеджменту. Використання ERP-рішень сприяє скороченню виробничого циклу, зменшенню оборотних фондів, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню ефективного управління ресурсами підприємства [6, с. 143].

У табл. 1 наведено узагальнення цільних функцій програмних рішень цифрової трансформації, що сприяють прозорості управлінських рішень.

Систематизація інформації про розвиток цифрової економіки може здійснюватися через концепцію екосистеми цифрової економіки. Цей термін охоплює сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, технологій і процесів, що забезпечують цифрову взаємодію та створення доданої вартості. Екосистема цифрової економіки складається з двох взаємопов'язаних підсистем.

Перша підсистема охоплює функціональних суб'єктів цифрової економіки — державні інституції, бізнес-структури, наукові центри, інноваційні хаби, стартапи, громадські організації. Вони функціонують на основі економічних, правових і парт-

нерських відносин, спрямованих на розвиток цифрових рішень і послуг. Друга підсистема включає інфраструктурні елементи — мережі передачі даних, технології зберігання та обробки інформації, фінансові інструменти, цифрові сервіси та продукти. Їх взаємодія створює синергетичний ефект, який підвищує конкурентоспроможність економіки, рівень прозорості управлінських процесів і добробут громадян [8, с. 20–21].

Взаємодія двох підсистем забезпечує стійкість цифрової екосистеми, створює передумови для розвитку відкритих даних, підзвітності рішень, прозорості державного управління та активізації участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Цифрові технології стають ключовим чинником формування довіри в суспільстві, а їх ефективна інтеграція у державне управління визначає рівень прозорості, підзвітності та ефективності сучасних управлінських систем [5, с. 43–44].

Сучасна екосистема цифрової економіки ґрунтується на взаємодії суб'єктів і об'єктів, які утворюють складну мережу інформаційних, фінансових та управлінських зв'язків. У межах цієї системи суб'єкти та об'єкти можуть бути розподілені між сімома основними хабами (мережевими концентраторами): фінанси і торгівля, інфраструктура та зв'язок, держава і суспільство, кібербезпека, освіта та кадри, маркетинг і реклама, а також медіа і розваги. У кожному з цих хабів функціонують такі компоненти, як аналітика та дані, розробка і дизайн інтерфейсів, великі дані (Big Data), розміщення, бізнес-моделі, платформи, Інтернет речей, стартапи, інвестиції та мобільність [2, с. 16].

Технологічний хаб «фінанси і торгівля» відіграє ключову роль у формуванні прозорості бізнес-процесів, оскільки зосереджений на технологіях електронної ідентифікації, системах електронної комерції, обміні інформацією, маркетингу, електронному банкінгу та електронних грошах. Такі інновації змінили уявлення про гроші та способи здійснення розрахунків, сприяючи підвищенню довіри між учасниками економічних відносин і формуванню прозорого фінансового середовища.

Таблиця 1

Категорії цифрових систем та їхні функції

Категорія цифрової системи	Основні функції	Очікуваний ефект
CRM	Управління клієнтськими відносинами, аналітика продажів	Підвищення якості сервісу, формування довіри клієнтів
ERP	Планування ресурсів, контроль фінансів, управління персоналом	Оптимізація витрат, підвищення ефективності управління
BI-системи	Аналітика великих даних, прогнозування тенденцій	Підтримка прийняття рішень на основі даних
Blockchain	Прозорість транзакцій, перевірка автентичності	Запобігання шахрайству, підзвітність процесів

Джерело: сформовано автором на основі [15]

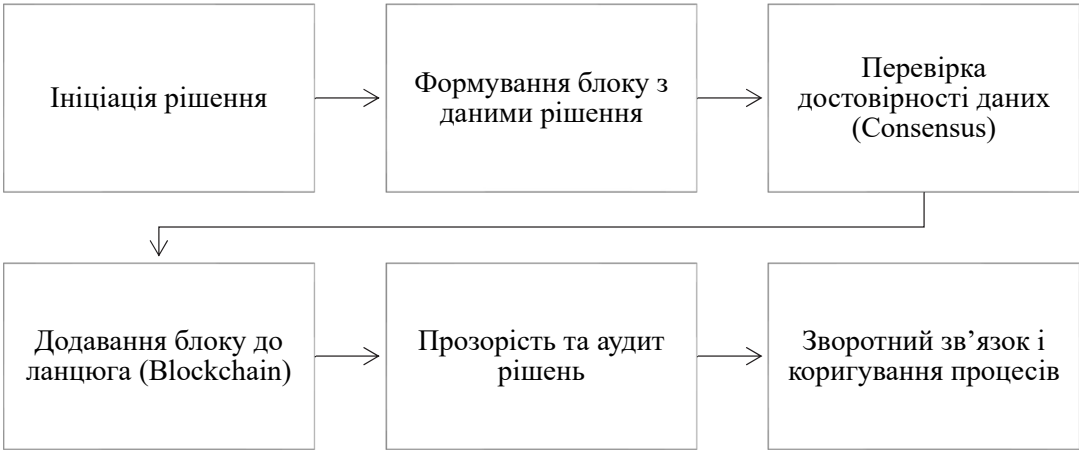


Рис. 4. Схема функціонування блокчейну в забезпеченні прозорості управлінських рішень
Джерело: сформовано автором на основі [15]

Важливим технологічним інструментом забезпечення прозорості управлінських рішень є блокчейн. За визначенням Ст. Хаберра та В. Сторнетта, блокчейн — це особливий вид бази даних, що підтримується розподіленою мережею комп’ютерів по всьому світу, в якій дані згруповані у блоки, розміщені в хронологічній послідовності й захищені криптографічними засобами [18, с. 112]. Кожен блок має часову позначку та зв’язок із попереднім записом, що унеможливорює фальсифікацію інформації. Принципи побудови блокчейну — надійність, децентралізація, повна прозорість і конфіденційність — створюють підґрунтя для формування довіри в управлінських і фінансових процесах (рис. 4).

Ще однією основною технологією цифрової епохи є Big Data, яка забезпечує обробку великих обсягів різномірної інформації для формування аналітичних рішень у режимі реального часу, що дозволяє підвищувати ефективність управління, виявляти закономірності поведінки споживачів, прогнозувати ризики та оптимізувати бізнес-процеси. Технології Big Data активно застосовуються у банківській сфері, електронній торгівлі, енергетиці, охороні здоров’я, транспорті, сільському господарстві та навіть у правоохоронних структурах [6, с. 151–152]. Їх інтеграція у систему управління забезпечує прозорість операцій і зменшує ризики помилкових рішень.

Дані, що характеризують рівень цифрової готовності країни до впровадження таких технологій,

наведені в табл. 2 та рис. 5, де представлено модель Network Readiness Index (NRI) України 2024 р..

Згідно з даними Світового економічного форуму, Україна посіла 53 місце серед 130 країн світу, що свідчить про наявність певних переваг у сфері «Впливу», але водночас демонструє потенціал для вдосконалення у сфері «Управління» [14, с. 44–46]. У межах цільового сценарію розвитку цифрової економіки прогнозується, що до 2030 року частка цифрового сектору у ВВП України сягне 65%, а країна зможе стати інтелектуальним центром інновацій та технологій.

Таким чином, цифрова трансформація сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських рішень, але й зміцненню прозорості управлінських процесів через інтеграцію блокчейну, Big Data, аналітичних платформ і цифрових екосистем. Вищезазначені технології створюють умови для децентралізації, підзвітності, контролю та відкритості управлінських дій у публічному і корпоративному секторах, що є базовою умовою формування довіри між владою, бізнесом та громадянськістю.

Вітчизняний захист бізнесу повинен бути готовим до глибоких цифрових трансформацій, що є необхідною умовою підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Планування та реалізація цифрової трансформації підприємства охоплюють кілька взаємопов’язаних етапів, які забезпечують послідовний перехід до нової моделі управління [11, с. 364].

Таблиця 2

Позиції України за категоріями Індексу готовності мережі (NRI), 2024 р.

Категорія індексу	Позиція серед 130 країн
Технології	50
Користувачі	48
Управління	57
Вплив	47

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 85]

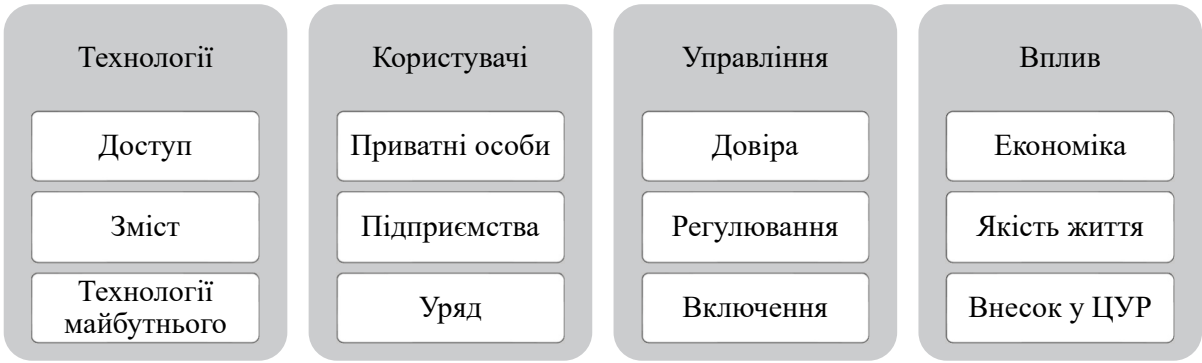


Рис. 5. Модель NRI 2024 р.
Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 85]

Початковим етапом є ґрунтовний аналіз потреб бізнесу та можливостей, які пропонують сучасні цифрові технології. Такий аналіз дозволяє визначити внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії, виявити її слабкі місця, а також оцінити потенціал цифрових рішень для їх подолання. На цій основі формується стратегія цифрової трансформації, яка передбачає вибір технологічних інструментів, що найкраще відповідають потребам підприємства, а також визначення коротко- і довгострокових цілей цифрового розвитку.

Наступним кроком є впровадження цифрових інструментів, до яких належать програмні комплекси, хмарні сервіси, системи аналітики даних, мобільні застосунки та інші технології, що забезпечують автоматизацію процесів і покращують управлінську взаємодію. Важливим аспектом цього процесу, як підкреслює І. Струтинська, є також зміна організаційної культури: цифрова трансформація неможлива без підготовки персоналу, підвищення рівня цифрових компетентностей, залучення керівництва до підтримки інновацій та формування нової корпоративної філософії, орієнтованої на зміни [9, с. 57–58].

Окрім впровадження технологічних інновацій, надзвичайно важливим є створення системи моніторингу та оцінювання результатів цифровізації.

Така система дає змогу відстежувати ефективність реалізованих заходів, оцінювати вплив на ключові показники діяльності, а також вчасно коригувати стратегію розвитку. Цифрова трансформація передбачає також активну інтеграцію з клієнтами та партнерами через онлайн-канали комунікації, що сприяє прозорості, підвищенню довіри та взаємодії між учасниками ринку.

Не менш актуальним є питання забезпечення кібербезпеки, оскільки захист даних і цифрової інфраструктури, на думку Н. Юрчука та С. Кіпоренка, стає ключовою передумовою стабільної роботи компаній [18, с. 110]. Одночасно необхідно забезпечувати постійне навчання та розвиток персоналу, що дозволить адаптуватися до динамічного технологічного середовища і використовувати цифрові інновації максимально ефективно.

Як видно з табл. 3, трансформаційні зміни в галузях економіки під впливом цифровізації проявляються у зміні бізнес-моделей, автоматизації процесів, адаптації пропозицій для клієнтів та формуванні нових професійних ролей.

Звернення до описаних етапів забезпечує не лише успішну реалізацію цифрової трансформації бізнесу, а й створює підґрунтя для підвищення його конкурентоспроможності в умовах глобальної еконо-

Таблиця 3
Трансформаційні зміни в галузях економіки під впливом цифровізації

Характеристика	Традиційні галузі та сектори	Цифровізовані галузі та сектори
Бізнес-моделі	Класичні бізнес-моделі з аналоговими процесами; обмежена гнучкість і персоналізація пропозицій.	Нові цифрові бізнес-моделі: економіка спільного користування, підписки, досвіду, що базуються на даних.
Процеси та операції	Автоматизація окремих процесів, обмежена роботизація.	Повна автоматизація та оптимізація операцій на основі штучного інтелекту й аналітики великих даних.
Пропозиція для клієнтів	Стандартні товари та послуги, мінімальна персоналізація.	Продукти і сервіси, що адаптуються до індивідуальних потреб і запитів клієнтів у режимі реального часу.
Робота	Зменшення попиту на низькокваліфіковану працю, зростання потреби у цифрових навичках.	Формування нових професій: розробники, аналітики даних, інженери-робототехніки, фахівці з кібербезпеки.

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 15; 8, с. 22]

міки. Як слушно зазначає Г. Возняк та О. Харчев, цифрові технології стають основним чинником розвитку сучасного суспільства, формуючи нові підходи до управління, створення вартості, комунікації та соціальної взаємодії [3, с. 83–84].

На макрорівні цифровізація позитивно впливає на ефективність економічних процесів та сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню інвестицій та розширенню ринкових можливостей для підприємств. Вона також швидко порушує питання щодо необхідності перепідготовки працівників, забезпечення цифрової безпеки та регулювання нових технологічних ризиків. В аналізі цифрова трансформація визначена як основний фактор сталого розвитку. Завдяки цифровій трансформації українські підприємства покращують ефективність управління та отримують можливість стати частиною європейського цифрового простору. В інерційному сценарії цифровізації вона продовжує втрачати свої конкурентні позиції. Цільові стратегії містять компетенції у формуванні інноваційної політики до 2030 року.

Висновки. Таким чином, цифрові технології стають фундаментальним чинником підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення прозорості в діяльності організацій. Їхнє впровадження дозволяє створити нову якість управління, засновану на відкритості, доступі до даних, оперативності комунікацій та підзвітності керівництва. Використання аналітичних платформ, систем штучного інтелек-

ту, хмарних сервісів і технологій блокчейн сприяє формуванню довіри між усіма учасниками управлінських процесів, що особливо важливо для державного сектору та бізнес-структур, орієнтованих на соціальну відповідальність і стабільність розвитку.

У сучасних умовах цифрова трансформація виступає каталізатором організаційних, економічних і культурних змін. Вона стимулює модернізацію управлінських структур, удосконалення моделей комунікації, підвищення рівня професійних компетентностей персоналу та появу нових форматів взаємодії між владою, бізнесом і громадянськістю. Водночас цифровізація висуває низку викликів, пов'язаних із забезпеченням кібербезпеки, етичним використанням технологій і необхідністю оновлення нормативно-правового поля, що регулює цифрові процеси.

Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз соціально-економічних наслідків цифрової трансформації, зокрема впливу на ринок праці, освіту та інноваційний потенціал держави; вивчення ролі держави у створенні сприятливого цифрового середовища; а також розроблення моделей підготовки управлінських кадрів із цифровими компетентностями. Саме системний підхід до цифровізації управління здатен забезпечити формування прозорої, адаптивної та конкурентоспроможної системи управлінських рішень, що відповідає викликам глобальної цифрової економіки.

Література

1. Барич-Тіновська Л. П., Дурман О. Л. Сучасні цифрові інструменти підвищення прозорості та ефективності використання публічних коштів. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 3. С. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.2>
2. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інноваціями*. 2023. № 7. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>
3. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. Т. 4(54). С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.580>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9-6-1/> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Коляденко С. В. Використання ланцюгів постачання в умовах діджиталізації економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 25(2). С. 41–52. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ksvude.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Лебідь О. В. Цифрова трансформація галузей економіки в Україні у воєнний час. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2(60). С. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-10>
7. Лебідь О. В. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 37–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>
8. Солона О. В. Застосування цифрових технологій в аграрному виробництві. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2022. № 3(118). С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.37128/2520-6168-2022-3-3>
9. Струтинська І. В. Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2019. № 4[45]. С. 57–63. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/89> (дата звернення: 10.11.2025).
10. Тенденції використання Інтернету у світі. URL: <https://zhuk.ua/istoriyi-ta-fakty/tendentsii-vikoristannya-internetu-u-sviti/> (дата звернення: 12.11.2025).

11. Тертичний Я. С. Детермінанти впливу цифрового бізнесу на глобальний економічний розвиток. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4(24). С. 363–368. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9738> (дата звернення: 10.11.2025).
12. Ткаченко В. В., Климчук М. М. Імперативи цифрової економіки в розвитку методології управління підприємством. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 42. С. 318. URL: <https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/23/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%BE-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D1%96%202019.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
13. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021–2027). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU22050> (дата звернення: 10.11.2025).
14. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 40–56. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FTM=T=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2022_5_7 (дата звернення: 10.11.2025).
15. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. Віртуалізація як каталізатор суспільних трансформацій. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf) (дата звернення: 10.11.2025).
16. Чіков І. А. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 97–102. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/card.php?lang=en&id=32454> (дата звернення: 10.11.2025).
17. Що таке CRM система? URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/> (дата звернення: 10.11.2025).
18. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3(36). С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17>
19. Boston Consulting Group (BCG). (2017). Year 2035: 400 Million Job Opportunities in the Digital Age. URL: https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG_Year-2035_400-Million-Job-Opportunities-Digital%20Age_ENG_Mar2017_tcm9-153963.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
20. Dell Technologies. (2020). Digital Transformation Index. URL: <https://www.dell.com/en-us/lp/dt/digital-transformation-index> (дата звернення: 10.11.2025).

References

1. Barych-Tinóvska, L. P., & Durman, O. L. (2022). Suchasni tsyfrovi instrumenty pidvyshchennia prozornosti ta efektyvnosti vykorystannia publicnykh koshtiv [Modern digital tools for enhancing transparency and efficiency of public funds usage]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. № 3. Pp. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.2> [in Ukrainian].
2. Burdiák, M. I., & Tomashuk, I. V. (2023). Zahalni aspekty zastosuvannia tsyfrovych tekhnolohii u diialnosti ahrarykh pidpriemstv [General aspects of the use of digital technologies in agribusiness]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsiamy*. № 7. Pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2> [in Ukrainian].
3. Vozniak, H., & Kharchev, O. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii ta yikhnia rol u realizatsii upravlinskykh rishen na lokalnomu riveni [Digital technologies and their role in local-level decision-making]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovoho suspilstvi*. T. 4(54). Pp. 80–89. DOI: <https://ORCID.org/0000-0003-2001-0516> [in Ukrainian].
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9-6-1/> [in Ukrainian].
5. Koliadenko, S. V. (2021). Vykorystannia lantsiuiv postachannia v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky [Use of supply chains in the context of digitalization]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. № 25(2). Pp. 41–52. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ksvude.pdf> [in Ukrainian].
6. Lebid, O. V. (2022). Tsyfrova transformatsiia haluzei ekonomiky v Ukraini u voiennyi chas [Digital transformation of economic sectors in Ukraine during wartime]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. № 2(60). Pp. 141–156. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-10> [in Ukrainian].
7. Lebid, O. V. (2023). Tsyfrovi ta informatsiini tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom: realnist ta pohliad u mai-butnie [Digital and information technologies in enterprise management: reality and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 55. Pp. 37–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19> [in Ukrainian].
8. Solona, O. V. (2022). Zastosuvannia tsyfrovych tekhnolohii v ahrarynomu vyrobnytstvi [Use of digital technologies in agriculture]. *Tekhnika, enerhetyka, transport APK*. № 3(118). Pp. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.37128/2520-6168-2022-3-3> [in Ukrainian].

9. Strutynska, I. V. (2019). Maliy ta seredniy biznes u realizatsii kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy [SMEs in the implementation of the digital economy concept in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky. Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal*. № 4[45]. Pp. 57–63. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/89> [in Ukrainian].
10. Tendentsii vykorystannia Internetu u sviti [Trends of Internet usage in the world]. URL: <https://zhuk.ua/istoriyi-ta-fakty/tendentsii-vikorystannia-internetu-u-sviti/> [in Ukrainian].
11. Tertychnyi, Ya. S. (2016). Determinanty vplyvu tsyfrovoho biznesu na hlobalnyi ekonomichnyi rozvytok [Determinants of digital business impact on global economic development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 4(24). Pp. 363–368. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9738> [in Ukrainian].
12. Tkachenko, V. V., & Klymchuk, M. M. (2019). Imperatyvy tsyfrovoy ekonomiky v rozvytku metodolohii upravlinnia pidpriemstvom [Imperatives of digital economy in enterprise management methodology]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. Vyp. 42. P. 318. URL: <https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/23/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%BE-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%96%202019.pdf> [in Ukrainian].
13. Uhodia mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom pro uchast Ukrainy u prohrami ES “Tsyfrova Yevropa” (2021–2027) [Agreement between Ukraine and the EU on Ukraines participation in the EU “Digital Europe” program]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU22050> [in Ukrainian].
14. Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I., Khaustov, M. M., & Zinchenko, V. A. (2022). Analiz rozvytku ICT-sfery v Ukraini za mizhnarodnymi indeksamy ta rehynhamy [Analysis of ICT development in Ukraine by international indices and rankings]. *Biznes inform*. № 5. Pp. 40–56. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=binf_2022_5_7 [in Ukrainian].
15. Tsyfrova transformatsiia biznesu: zmina stratehii i modelei rozvytku. Virtualizatsiia yak katalizator suspilstvennykh transformatsii [Digital transformation of business: changes in strategies and development models. Virtualization as a catalyst of social transformations]. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf) [in Ukrainian].
16. Chikov, I. A. (2022). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: sutnist, problemy, osoblyvosti [Digital transformation of the economy: essence, problems, features]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. № 25. Pp. 97–102. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/card.php?lang=en&id=32454> [in Ukrainian].
17. Shcho take CRM systema? [What is a CRM system?]. URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/> [in Ukrainian].
18. Yurchuk, N. P., & Kiporenko, S. S. (2022). Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Features of using digital technologies in agribusiness]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. № 3(36). Pp. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17> [in Ukrainian].
19. Boston Consulting Group (BCG). (2017). Year 2035: 400 Million Job Opportunities in the Digital Age. URL: https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG_Year-2035_400-Million-Job-Opportunities-Digital%20Age_ENG_Mar2017_tcm9-153963.pdf
20. Dell Technologies. (2020). Digital Transformation Index. URL: <https://www.dell.com/en-us/lp/dt/digital-transformation-index>

Стаття надійшла до редакції 16.11.2025

УДК 351.86:355.02

Вольська Олена Михайлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет*

Volska Olena

*Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the
Department of Public Administration and Local Self-Government
Kherson National Technical University*

ORCID: 0000-0001-5047-4579

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11663

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРІЗЬ ПРИЗМУ СУТНОСТІ, СТРУКТУРНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ТА ПАРАМЕТРІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ

PECULIARITIES OF THE STATE POLICY OF NATIONAL SECURITY THROUGH THE LENS OF ITS ESSENCE, STRUCTURAL CHARACTERISTICS AND FUNCTIONAL PARAMETERS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах стрімкої трансформації глобального безпекового середовища державна політика національної безпеки набуває ключового значення для збереження суверенітету, стабільності та розвитку України. Зростання воєнних, політичних, інформаційних, кібернетичних, енергетичних та економічних загроз формує новий формат безпекових викликів, що потребують оперативного та стратегічного реагування. Повномасштабна військова агресія росії зумовила переосмислення ролі держави в управлінні безпекою та перехід від переважно оборонної до багатовимірної моделі безпеки, яка охоплює оборонні, соціальні, економічні, інформаційні та міжнародні аспекти.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування особливостей державної політики національної безпеки через аналіз її сутності, структурних характеристик та параметрів функціонування в умовах сучасних безпекових викликів.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці учених у галузі національної безпеки, публічного управління, стратегічних студій і ризик-менеджменту, а також чинні нормативно-правові документи України у сфері безпеки та оборони. Методологічний інструментарій включає: системний і структурно-функціональний підходи; порівняльний аналіз; контент-аналіз; метод інституційного аналізу; логіко-аналітичні методи.

Результати. Проведене дослідження підтвердило, що державна політика національної безпеки є багаторівневим і комплексним явищем, спрямованим на забезпечення стійкості держави та суспільства перед різноплановими загрозами.

Перспективи. Перспективами подальшого наукового пошуку є розроблення методик оцінювання стійкості держави та суспільства; аналіз моделей взаємодії держави й громадянського суспільства у сфері безпеки; порівняльне вивчення іноземного досвіду інтеграції безпекової політики з політиками розвитку й відновлення.

Ключові слова: національна безпека, державна політика, публічне управління, механізми, публічна політика, національні інтереси.

Summary. Introduction. In the context of the rapid transformation of the global security environment, the state policy of national security gains crucial importance for preserving the sovereignty, stability, and development of Ukraine. The escalation of military, political, informational, cyber, energy, and economic threats forms a new format of security challenges that require both prompt and strategic responses. Russia's full-scale military aggression has led to a rethinking of the role of the state in security governance and to a shift from a predominantly defence-oriented approach to a multidimensional security model that encompasses defence, social, economic, informational, and international dimensions.

Purpose. The purpose of this article is to provide a theoretical justification of the specific features of the state policy of national security through an analysis of its essence, structural characteristics, and parameters of functioning under contemporary security challenges.

Materials and Methods. The theoretical basis of the study includes scientific works of scholars in the fields of national security, public administration, strategic studies, and risk management, as well as current regulatory documents of Ukraine in the field of security and defence. The methodological framework comprises systemic and structural-functional approaches, comparative analysis, content analysis, institutional analysis, and logical-analytical methods.

Results. The research has confirmed that the state policy of national security is a multilevel and complex phenomenon aimed at ensuring the resilience of the state and society in the face of diverse threats.

Prospects for further research. Future scientific efforts should focus on developing methodologies for assessing the resilience of the state and society; analysing models of interaction between the state and civil society in the security domain; and conducting a comparative study of foreign practices of integrating security policy with development and recovery policies.

Key words: national security, state policy, public administration, mechanisms, public policy, national interest.

Постановка проблеми. Стрімка еволюція глобального безпекового середовища, що супроводжується наростанням воєнних, політичних, економічних, інформаційних, кібернетичних та енергетичних загроз, зумовлює переосмислення фундаментальних засад державної політики національної безпеки. Сучасні виклики вирізняються системністю та багатовимірністю, формуються одночасно у внутрішньому та зовнішньому вимірах, охоплюють критичні інститути держави, суспільства й приватного сектору, характеризуються високою швидкістю розвитку, багатоканальністю реалізації та низькою передбачуваністю. Це руйнує традиційні уявлення про безпеку як про стабільну галузь з фіксованим набором загроз і вимагає переходу до політики, орієнтованої на постійне прогнозування, адаптацію та мобілізацію ресурсів.

Актуальність дослідження суттєво зростає в контексті війни проти України, яка демонструє безпрецедентну концентрацію гібридних впливів — військових, інформаційно-психологічних, економічних, кібернетичних, дипломатичних та енергетичних. У цих умовах національна безпекова система зазнає глибокої структурної трансформації. Держава одночасно здійснює оборону, забезпечує стає функціонування критичної інфраструктури, підтримує економічну життєздатність, забезпечує інформаційну та кіберстійкість, посилює міжнародну кооперацію, розширює партнерство з приватним сектором та залучає громадянське суспільство до реалізації безпекових функцій. Безпекова політика набуває інтегрованого та багатовимірного характеру, перетворюючись із секторної діяльності оборонних інституцій на публічну політику, що формує стратегію виживання, розвитку та стійкості держави й суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державної політики національної безпеки сформувалася на перетині досліджень у сферах політичної науки, публічного управління, стратегічних студій, оборонної аналітики та міжнародних відносин. Огляд наукових праць свідчить, що питання національної безпеки розглядається з різних

теоретико-методологічних позицій, що дозволяє виділити щонайменше три домінантні наукові підходи.

Першу групу становлять дослідження, у яких національна безпека інтерпретується переважно крізь призму воєнно-оборонного виміру, а державна політика розглядається як система організації оборонного потенціалу, військового будівництва, забезпечення воєнної стійкості та протидії зовнішній агресії. У межах цього підходу фокусується увага на стратегіях стримування, управлінні силами оборони, формуванні воєнних союзів та модернізації оборонно-промислового комплексу. Цей підхід простежується в працях вчених, які акцентували увагу на необхідності протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам шляхом реалізації комплексу заходів військового, політичного, інформаційного й організаційного характеру. На думку А. Собакаря та М. Коваліва, державна безпека передбачає захищеність суверенітету, конституційного устрою, оборонного та інформаційного потенціалу від зовнішніх і внутрішніх викликів. При цьому її забезпечення реалізується через комплекс військових, політичних, безпекових та організаційних заходів [1]. Х. Маркович трактує національну безпеку як такий стан функціонування держави, за якого будь-які впливи, здатні порушити територіальну цілісність, політичну стабільність і поступальний розвиток, нейтралізуються або мінімізуються [2]. За позицією В. Білого та В. Михальчука, сутність національної безпеки полягає у спроможності держави не лише зберігати свою цілісність, але й виступати рівноправним і повноцінним учасником міжнародних відносин [3]. К. Ізбаш та С. Деревянкін ототожнюють національну безпеку насамперед із забезпеченням обороноздатності держави, захистом суверенітету й територіальної цілісності, стримуванням та відсіччю воєнної агресії, а ключовими інструментами політики вчені називають правовий режим воєнного стану, діяльність сектору оборони та комплекс заходів протидії зовнішнім загрозам [4].

Друга група досліджень зосереджується на розумінні національної безпеки як інтегрованої політики багатосекторного типу, у якій військова складова

є лише одним із елементів поряд з економічними, інформаційними, енергетичними, соціальними та інституційними чинниками. У цьому підході акцент робиться на управлінських і координаційних механізмах, стратегічному плануванні, міжвідомчій взаємодії, ресурсному забезпеченні та узгодженні діяльності різних акторів у межах єдиної політики. Відображення цього підходу простежується в роботах О.П. Дзьобаня [5], а також у законодавчих актах [6] і стратегічних документах України [7, 8], де безпека трактується як стан захищеності інтересів людини, суспільства та держави.

Третя група наукових праць репрезентує ризик-орієнтований підхід, відповідно до якого центральними елементами політики національної безпеки виступають не стільки загрози, скільки здатність держави та суспільства ефективно функціонувати в умовах їх реалізації. У такій логіці на перший план виходять питання прогнозування ризиків, своєчасного реагування, адаптації, цифрової і кіберстійкості, неперервності критичних функцій, а також залучення міжнародних партнерів і недержавних суб'єктів. Цей підхід найбільш послідовно відображений у положеннях Стратегії національної безпеки України [7] та Стратегії воєнної безпеки України [8], які визначають стримування, стійкість і взаємодію ключовими засадами безпекової політики.

Незважаючи на різноманіття наукових підходів, їх об'єднує спільна тенденція, яка полягає у поступовому переходу від вузького трактування національної безпеки як сфери оборонної діяльності до розуміння її як багаторівневої та міжсекторальної політики, яка поєднує інтереси держави, суспільства, бізнесу та міжнародної спільноти. Водночас огляд наукових джерел виявляє недостатній рівень теоретичного узагальнення щодо сутності, структурних характеристик та параметрів функціонування державної політики національної безпеки як цілісної системи. Саме це зумовлює необхідність подальшого дослідження відповідної тематики.

Метою статті є теоретичне обґрунтування особливостей державної політики національної безпеки через аналіз її сутності, структурних характеристик та параметрів функціонування в умовах сучасних безпекових викликів.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України у сфері національної безпеки, стратегічні документи оборонного й безпекового планування, офіційні аналітичні матеріали державних інституцій та міжнародних організацій, а також відкриті дані, що відображають сучасний стан і тенденції розвитку безпекового середовища. У роботі використано результати попередніх досліджень щодо воєнної, інформаційної, кібернетичної, енергетичної та економічної безпеки держави, а також узагальнено висновки щодо трансформації сектору безпеки й оборони України в умовах широкомасштабної війни.

Методологічну основу дослідження формує сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Застосування системного методу забезпечило цілісне бачення державної політики національної безпеки як багаторівневої структури зі взаємопов'язаними сферами й акторами. Структурно-функціональний аналіз дав змогу встановити взаємозв'язок між сутністю безпекової політики, її внутрішньою організацією та практичними механізмами реалізації. Інституційний метод використано для дослідження ролі держави, органів публічної влади, сектору оборони, громадянського суспільства й міжнародних партнерів у забезпеченні національної безпеки. Порівняльний метод застосовано для зіставлення різних концептуальних підходів до трактування національної безпеки та аналізу їх відображення в нормативних і стратегічних документах. Крім того, ризик-орієнтований підхід було використано для дослідження трансформацій державної політики національної безпеки в умовах гібридних загроз і широкомасштабної війни проти України. Інтеграція цих методів забезпечила можливість поєднати теоретичний аналіз з оцінкою практичних змін безпекової політики в актуальному контексті.

Виклад основного матеріалу. Як засвідчує аналіз сучасних наукових джерел, попри інтенсивний розвиток безпекознавчих досліджень, і досі не сформовано загальновизнаного тлумачення категорії «безпека» та похідного від неї поняття «національна безпека». Причиною цього є відсутність єдиної теоретико-методологічної платформи, множинність дослідницьких традицій і шкіл, а також різні акценти щодо об'єктів і суб'єктів безпеки. Теорія національної безпеки оперує широким спектром взаємопов'язаних категорій, а саме «безпека держави», «воєнна безпека», «система національної безпеки», «система національних цінностей» «сектор безпеки», «національні інтереси» тощо, що відображає як багатовимірність самого феномену, так і міждисциплінарний характер його дослідження [9].

Історична еволюція поняття «безпека» та «національна безпека» демонструє поступовий перехід від вузького воєнно-політичного розуміння до комплексного бачення. У повоєнний період у США та країнах Заходу безпека переважно ототожнювалася з обороноздатністю держави, контролем над озброєннями та балансом сил, що знайшло нормативне закріплення, зокрема, в Законі США «Про національну безпеку» 1947 року, діяльності Ради Безпеки ООН, інституціях НАТО та ОБСЄ. Згодом, під впливом трансформації міжнародного середовища, до безпекової проблематики дедалі активніше інтегруються питання економічної, соціальної, екологічної, енергетичної, інформаційної та гуманітарної безпеки, а сама національна безпека починає трактуватися як інтегральна характеристика стану соціальної системи, що залежить від широкого кола чинників [10].

У науковій літературі національну безпеку описують як складну, багаторівневу й багатокomпонентну систему, що поєднує безпеку особи, суспільства і держави; як стан (ступінь) захищеності життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз; а також як процес і діяльність, спрямовані на виявлення, попередження, нейтралізацію й подолання небезпек.

Узагальнення різних підходів дає змогу виокремити щонайменше три базові лінії інтерпретації поняття «національна безпека»: 1) національна безпека як система взаємопов'язаних елементів (об'єктів, суб'єктів, інструментів, сфер) Л. Акімова [11], О. Мотайло [12]; 2) національна безпека як стан або рівень захищеності Н. Brown [13], W. Kitler [14], L. Chojnowski [15]; 3) національна безпека як захищеність національних інтересів і цінностей О. Власюк [16], О. Резнікова [17].

Отже, з приводу теоретико-методологічної складової дослідження відмітимо, що державна політика національної безпеки розглядається як цілеспрямована діяльність держави, спрямована на створення умов для збереження суверенітету, територіальної цілісності, політичної стабільності, економічної життєздатності, інформаційної та кіберстійкості, захисту прав і свобод громадян та підтримання безперервного функціонування ключових інститутів суспільства. Її сутність визначається необхідністю забезпечення оптимального балансу між запобіганням загрозам, протидією їх реалізації та відновленням після кризових впливів.

Функціонування політики національної безпеки ґрунтується на комплексі принципів, серед яких ключовими є: верховенство права, пріоритет захисту людини і державності, превентивність, адаптивність, обґрунтованість рішень на базі прогнозування ризиків, безперервність управління, взаємодія державних і недержавних акторів, інтеграція у міжнародні та євроатлантичні системи безпеки. В умовах

повномасштабної війни проти України особливої значущості набувають принципи стійкості, мобілізаційної готовності, стратегічної автономності та спроможності швидкої адаптації до динаміки гібридних впливів.

Державна політика національної безпеки функціонує у багатовимірному середовищі, де загрози й виклики генеруються одночасно у воєнному, політичному, економічному, енергетичному, інформаційному, кібернетичному, екологічному та гуманітарному секторах. Така різноплановість зумовлює міжсекторальний характер безпекової політики, яка виходить далеко за межі діяльності оборонних структур і потребує участі широкого кола суб'єктів національної безпеки. Ключовими акторами виступають держава та сектор оборони, що відповідають за формування нормативної основи та стратегічних пріоритетів, а також реалізують воєнно-оборонні заходи; інституції публічного управління й органи місцевого самоврядування, які забезпечують практичну імплементацію політики безпеки на національному та локальному рівнях; приватний сектор, відповідальний за функціонування критичних економічних, енергетичних, цифрових і транспортних систем; громадянське суспільство та волонтерський рух, які виконують функції соціальної підтримки, протидії інформаційним операціям і раннього виявлення загроз; міжнародні партнери та оборонні альянси, що надають зовнішньополітичну, економічну та військово-технічну підтримку, сприяючи інтеграції України у глобальну систему безпеки.

Для України принциповою особливістю стало формування після 2022 року нового типу безпекової політики, заснованої на безпрецедентному рівні синергії між державою, оборонним сектором, громадянським суспільством і міжнародними партнерами, що відкрило якісно іншу модель спільної відповідальності за результат (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця моделей національної безпеки України

Критерій	Довоєнна модель (до 2022 року)	Комплексна оборонно-безпекова модель (після 2022 року)
Провідний актор	Держава та оборонний сектор	Багатоакторна система (держава, ЗСУ, волонтери, міжнародна коаліція)
Природа політики	Переважно секторальна	Міжсекторальна, інтегрована
Тип безпеки	Воєнна та політична домінували	Усі сфери: воєнна, інформаційна, кібернетична, економічна, енергетична, гуманітарна
Ресурсна база	Бюджетне фінансування	Загальнодержавна мобілізація, міжнародна допомога, приватні ресурси
Механізми реагування	Бюрократичні, планові	Гнучкі, швидкі, адаптивні
Роль громадянського суспільства	Обмежена	Ключова, інституційна
Міжнародний вимір	Вибіркова співпраця	Системне партнерство та інтеграція в НАТО/ЄС
Очікуваний результат	Захист держави	Стратегічне виживання, відновлення, розвиток

Джерело: розроблено автором

Проведене порівняння засвідчує, що трансформація державної політики національної безпеки торкнулася не лише кола залучених акторів і сфер застосування, але й принципів організації безпекової діяльності. Зміна архітектури політики неминуче спричинила зміну внутрішніх управлінських процесів: від стратегічного планування до повсякденної координації та розподілу ресурсів. Отже, еволюція змісту та структури безпеки закономірно актуалізує питання механізмів її практичної реалізації — інструментів, через які забезпечується досягнення цілей і підтримання стійкості держави та суспільства в умовах багатовимірних загроз.

У цьому контексті доцільним є аналіз механізмів реалізації державної політики національної безпеки, які визначають не лише операційні способи протидії загрозам, але й логіку функціонування всієї безпекової системи. Механізми реалізації державної політики національної безпеки визначають не лише операційні способи протидії загрозам, але й логіку функціонування всієї безпекової системи. Їх базову основу становлять стратегічне та оборонне планування, що дозволяє визначати пріоритети національних інтересів і формувати інструменти їх досягнення; управління ризиками та загрозами, спрямоване на раннє виявлення, прогнозування й мінімізацію наслідків деструктивних впливів; міжвідомча координація, яка забезпечує узгодженість дій різних акторів безпеки у єдиному контурі управління; цифрові, інформаційні та кібернетичні механізми, що забезпечують захист від інформаційних операцій, кібератак і технологічної залежності; ресурсне забезпечення, яке охоплює фінансові, мобілізаційні, кадрові, технічні й технологічні можливості; а також міжнародне партнерство й поступова інтеграція в євроатлантичний безпековий простір, що розширює спроможності держави у протидії сучасним загрозам. В умовах повномасштабної війни проти України особливої ваги набув механізм безперервного функціонування держави та критичної інфраструктури, що передбачає здатність державних інституцій, економічних і соціальних систем працювати навіть у кризових умовах, не допускаючи колапсу керованості.

Результатом реалізації державної політики національної безпеки виступає стійкість держави та

суспільства, яка визначається здатністю зберігати керованість і функціонування під час криз, запобігати руйнуванню критичних систем, адаптуватися до нових викликів, відновлювати ресурси й інституції після збройних дій і забезпечувати стратегічне виживання та розвиток. У випадку України стійкість стала фундаментальним фактором збереження державності, ефективної протидії агресії та мобілізації як внутрішніх ресурсів, так і потужної міжнародної підтримки, демонструючи, що результативна політика національної безпеки не лише захищає країну від загроз, а й створює умови для відновлення й прогресу навіть у воєнний час.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що сучасна державна політика національної безпеки України набуває принципово нового змісту та формату реалізації. Вона ґрунтується на багаторівневій і багатоакторній взаємодії, у якій військові, політичні, економічні, інформаційні та соціальні компоненти формують єдину систему протидії загрозам. Особливо важливим чинником стало формування після 2022 року моделі синергії між державою, сектором оборони, приватним сектором, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Це забезпечило перехід від класичної секторальної безпекової моделі до комплексної, інтегрованої та адаптивної системи, орієнтованої не лише на захист держави, а й на відновлення та стратегічний розвиток.

Таким чином, ключовим результатом реалізації політики національної безпеки виступає стійкість держави й суспільства — здатність забезпечувати керованість, безперервність функціонування, адаптацію до нових типів загроз, відновлення після руйнувань та збереження потенціалу розвитку. Саме стійкість стала визначальним фактором збереження української державності в умовах повномасштабної війни та фундаментом для формування оновленої архітектури безпеки України.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні наукового аналізу стійкості держави й суспільства, що передбачає розроблення методик оцінювання життєздатності національної безпекової системи в умовах війни та повоєнного відновлення.

Література

1. Собакарь А. О., Ковалів М. В. Адміністративно-правові засади діяльності державних органів у сфері забезпечення національної безпеки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Юридичні науки.* 2016. № 845. С. 156–160.
2. Маркович Х. М. Національна безпека України: понятійно-категоріальне осмислення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна.* 2023. Вип. 38. С. 10–15.
3. Білий В. І., Михальчук В. М. Основні напрями забезпечення національної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 17. С. 92–98. DOI: 10.32702/23066814.2021.17.92.
4. Ізбаш К. С., Деревянкін С. Л. Національна безпека України в умовах воєнного стану: сучасний стан. *Теоретичні та практичні аспекти забезпечення національної безпеки.* 2024. № 1. С. 213–217 DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.34>

5. Національна безпека: світоглядні та теоретико-методологічні засади : монографія / за заг. ред. О.П. Дзюбаня. Харків : Право, 2021. 776 с. DOI: <https://doi.org/10.31359/9789669980885>
6. Про національну безпеку України : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355) (дата звернення: 11.03.2024).
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вер. 2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 11.11.2025).
8. Про Стратегію воєнної безпеки України. Рішення Ради Національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року : Указ Президента України від 25 бер. 2021 р. № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 26.11.2025).
9. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «національна безпека» та її складових. *Проблеми економіки*. 2024. № 4 (62). С.134–153
10. Васильєв Г.Ю. Підтримка міжнародної безпеки — глобальна проблема людства, *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2014. № 2 (21). С. 155–166.
11. Акімова Л.М. Теоретичні основи державного управління розвитком національної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. URL: [http://www. dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1210](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1210) (дата звернення 25.11.2025).
12. Мотайло О.В. Основні концептуальні підходи до сутності поняття «національна безпека». *Право та державне управління*. 2019. № 4. С. 288–293. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.44>
13. Brown H. Thinking About National Security. Defense and Foreign Policy in a Dangerous World. 1st ed. Colorado: Westview Press, 1983. 288 p.
14. Kitler W. Bezpieczeństwo narodowe RP: podstawowe kategorie, uwarunkowania, system. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, 2011. 411 s
15. Chojnowski L. Bezpieczeństwo narodowe. Studium teoretyczne. Słupsk: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pomorskiej w Słupsku, 2016. 272 s
16. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : вибр. наук. пр. Київ : НІСД, 2016. 528 с.
17. Резнікова О.О. Національна безпека. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2020. URL: <https://esu.com.ua/article-71068> (дата звернення 25.11.2025).

References

1. Sobakar A. O., Kovaliv M. V. (2016) Administratyvno-pravovi zasady diialnosti derzhavnykh orhaniv u sferi zabezpechenia natsionalnoi bezpeky [Administrative and legal principles of the activities of state bodies in the field of ensuring national security]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Ser. Yurydychni nauky*. № 845. S. 156–160 [in Ukrainian].
2. Markovych Kh. M. (2023) Natsionalna bezpeka Ukrainy: poniatiino-katehorialne osmyslennia [National security of Ukraine: conceptual and categorical understanding]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna*. Vyp. 38. S. 10–15 [in Ukrainian].
3. Bilyi V. I., Mykhalchuk V. M. (2021) Osnovni napriamy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky derzhavy [Main directions of ensuring the national security of the state]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 17. S. 92–98. DOI: 10.32702/23066814.2021.17.92 [in Ukrainian].
4. Izbash K. S., Dereviankin S. L. (2024) Natsionalna bezpeka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: suchasnyi stan [National security of Ukraine under martial law: current state]. *Teoretychni ta praktychni aspekty zabezpechennia natsionalnoi bezpeky*. № 1. S. 213–217 DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.34> [in Ukraine].
5. Natsionalna bezpeka: svitohliadni ta teoretyko-metodolohichni zasady [National Security: Worldview and Theoretical and Methodological Principles]: monohrafiia / za zah. red. O. P. Dzobania. Kharkiv: Pravo, 2021. 776 s. DOI: <https://doi.org/10.31359/9789669980885> [in Ukrainian].
6. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the national security of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 21 cherv. 2018 r. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355> [in Ukrainian].
7. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy "Pro Stratehiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy" [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine "On the National Security Strategy of Ukraine"]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 ver. 2020 r. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].
8. Pro Stratehiu voiennoi bezpeky Ukrainy [About the Military Security Strategy of Ukraine] Rishennia Rady Natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 bereznia 2021 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 ber. 2021 r. № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> [in Ukrainian].
9. Khaustova V. Ye., Trushkina N. V. (2024) Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia "natsionalna bezpeka" ta yii skladovykh. [Theoretical approaches to defining the essence of the concept of "national security" and its components] *Problemy ekonomiky*. № 4 (62). S. 134–153 [in Ukrainian].

10. Vasyliiev H. Yu. (2014) Pidtrymka mizhnarodnoi bezpeky — hlobalna problema liudstva [Maintaining international security is a global problem for humanity]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho"*. № 2 (21). S. 155–166 [in Ukrainian].
11. Akimova L. M. (2015) Teoretychni osnovy derzhavnoho upravlinnia rozvytkom natsionalnoi bezpeky [Theoretical foundations of public management of national security development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1210> [in Ukrainian].
12. Motailo O. V. (2019) Osnovni kontseptualni pidkhody do sutnosti poniattia "natsionalna bezpeka" [Main conceptual approaches to the essence of the concept of "national security"]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. № 4. S. 288–293. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.44> [in Ukrainian].
13. Brown H. (1983) *Thinking About National Security. Defense and Foreign Policy in a Dangerous World*. 1st ed. Colorado: Westview Press, 288 p.
14. Kitler W. (2011) *Bezpieczeństwo narodowe RP: podstawowe kategorie, uwarunkowania, system*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, 411 s.
15. Chojnowski L. (2016) *Bezpieczeństwo narodowe. Studium teoretyczne*. Słupsk: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pomorskiej w Słupsku, 272 s.
16. Vlasiuk O. S. (2016) Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky [National Security of Ukraine: Evolution of Domestic Policy Problems]: vybr. nauk. pr. Kyiv: NISD. 528 s. [in Ukrainian].
17. Reznikova O. O. (2020) Natsionalna bezpeka. Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy [National Security. Encyclopedia of Modern Ukraine] / redkol.: I. M. Dziuba, A. I. Zhukovskyi, M. H. Zhelezniak [ta in.]; NAN Ukrainy, NTSh. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy. URL: <https://esu.com.ua/article-71068> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.11.2025

УДК 352/354

Кошута Софія Василівна

викладач математики

Криворізький фаховий коледж торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу

Koshuta Sofia

Lecturer of Mathematics

Kryvyi Rih Vocational College of Trade and Hotel and Restaurant Business

ORCID: 0009-0007-6813-7707

Мельник Вікторія Іванівна

кандидат економічних наук,

оцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Melnyk Viktoriia

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Public Administration, Public Governance and Regional Economy

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0002-8630-7796

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11661

МІКРОКЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

MICRO-CUSTOMER EXPERIENCE IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES: ASSESSMENT AND MANAGERIAL DECISIONS

Анотація. Вступ. Зростання очікувань громадян щодо швидкості, зручності та передбачуваності адміністративних послуг посилює потребу у впровадженні сервісно орієнтованих підходів у діяльність органів публічної влади. Традиційні методи оцінювання здебільшого фіксують загальні показники задоволеності та не враховують короткочасні поведінкові й процесні елементи взаємодії, що формують мікроклієнтський досвід (місго-СХ). Це ускладнює виявлення сервісних відхилень у точках контакту.

Мета. Метою дослідження є розкриття змісту мікроклієнтського досвіду, систематизувати інструменти його оцінювання та розробити алгоритм управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості сервісної взаємодії у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, що регламентують організацію та надання адміністративних послуг; 2) стандарти управління якістю, зокрема ISO 9001:2015; 3) рекомендації OECD щодо сервісної орієнтації публічного сектору; 4) наукові праці з поведінкової економіки, сервіс-дизайну та клієнтоорієнтованого управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: структурно-функціональний аналіз (для виокремлення елементів місго-СХ і визначення їх взаємозв'язків); контент-аналіз (для опрацювання нормативних документів та виокремлення регуляторних вимог); порівняльний метод (для зіставлення підходів до оцінювання користувацького досвіду в публічному секторі); методи індукції та дедукції (для формування узагальнених висновків щодо структури місго-СХ); логічне узагальнення та систематизації (для розроблення алгоритму оцінювання місго-СХ та його інтеграції в систему управлінських рішень).

Результати. У науковій статті розкрито зміст мікроклієнтського досвіду та запропоновано авторську структуру місго-СХ, що охоплює поведінкові, процесні, інформаційні та емоційні характеристики взаємодії в точках контакту. Автором систематизовано групи індикаторів місго-СХ та визначено їх прикладне значення для оперативного моніторингу сервісної діяльності ЦНАП.

Розроблено авторський алгоритм удосконалення сервісної взаємодії, який включає етапи ідентифікації проблемних точок, оцінювання micro-CX, формування управлінських рішень та контролю результативності. Представлені результати формують практичну основу для підвищення якості адміністративних послуг і доповнюють методологію оцінювання сервісної взаємодії.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних метрик micro-CX та цифрових інструментів фіксації поведінкових показників персоналу, а також на інтеграцію цих індикаторів у систему управлінської звітності.

Ключові слова: мікроклієнтський досвід, адміністративні послуги, сервісна взаємодія, якість послуг, ЦНАП, управлінські рішення.

Summary. Introduction. The growing expectations of citizens regarding the speed, convenience, and predictability of administrative services increase the need for service-oriented approaches in public administration. Traditional assessment methods mainly capture general satisfaction indicators and do not take into account short-term behavioural and process elements of interaction that constitute micro-customer experience (micro-CX). This limits the identification of service deviations at contact points.

Purpose. The purpose of the study is to clarify the concept of micro-customer experience, systematize the tools for its assessment, and develop a managerial decision-making algorithm aimed at improving service interaction in Administrative Service Centres (ASCs).

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory acts governing administrative services; 2) quality management standards (ISO 9001:2015); 3) OECD recommendations on service-oriented public governance; 4) scientific works on behavioural economics, service design, and client-oriented management.

In the process of research the following scientific methods were used: structural-functional analysis (identification of micro-CX elements and their interrelations); content analysis (definition of regulatory requirements affecting service interaction); comparative method (comparison of user-experience assessment approaches); induction and deduction (theoretical generalization); logical synthesis and systematization (development of a micro-CX assessment algorithm).

Results. The scientific article reveals the nature of micro-customer experience and proposes the author's structure of micro-CX, which includes behavioural, process, informational, and emotional components of interaction at contact points. The author systematizes groups of micro-CX indicators and defines their practical importance for operational monitoring of ASC performance. An original algorithm for improving service interaction is developed, including the identification of problem points, micro-CX assessment, managerial decision-making, and performance control. The obtained results form a practical basis for enhancing the quality of administrative services.

Discussion. In further research it is proposed to focus on developing quantitative micro-CX metrics, digital tools for recording behavioural indicators of staff, and integrating micro-CX results into local government reporting systems.

Key words: micro-CX, administrative services, service interaction, service quality, ASC, managerial decisions.

Постановка проблеми. Підвищення якості адміністративних послуг є одним із ключових напрямів розвитку публічного управління в Україні. Останні роки характеризуються активним розширенням мережі центрів надання адміністративних послуг та поступовим впровадженням сервісних стандартів. Водночас підходи до оцінювання взаємодії між адміністратором і отримувачем послуги залишаються обмеженими. Найчастіше вони ґрунтуються лише на загальних показниках задоволеності населення.

Такі методи не дозволяють зафіксувати короточасні поведінкові, комунікаційні та процесні елементи контакту, які формують мікроклієнтський досвід (micro-CX) і суттєво впливають на сприйняття сервісу. Як наслідок, реальні проблемні моменти взаємодії залишаються непоміченими або виявляються із запізненням.

Ігнорування мікрорівневих компонентів взаємодії знижує точність управлінських рішень та ускладнює удосконалення адміністративних процедур. За умов зростання очікувань громадян щодо швидкості, прозорості та комфорту державних послуг постає потре-

ба у методичному підході, який дозволяє системно оцінювати micro-CX на рівні конкретних точок контакту та інтегрувати такі дані у систему управління якістю діяльності ЦНАП.

Відсутність цілісної концепції мікроклієнтського досвіду, недостатня структурованість індикаторів його вимірювання та нерозробленість інструментів управлінського застосування отриманих результатів формують наукову проблему, що потребує подальшого теоретичного обґрунтування та прикладного опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання якості адміністративних послуг і впровадження сервісно орієнтованих моделей управління активно опрацьовуються у працях українських та зарубіжних науковців. У дослідженнях В. Куйбіди, О. Маматової, О. Заверухи та інших авторів [1; 2; 5] окреслено інституційні засади функціонування ЦНАП, еволюцію сервісних стандартів та підходи до організації взаємодії «адміністратор — отримувач послуги». Зазначені роботи формують фундамент для розуміння трансформації державних послуг у клієнтоорієнтовані сервіси.

У міжнародному дискурсі увага зосереджена на рекомендаціях OECD та положеннях стандарту ISO 9001:2015, де акцентовано на орієнтації на потреби користувача, системному підході до управління якістю та важливості моніторингу точок контакту в сервісних процесах [4;5]. Значний внесок у вивчення поведінкових аспектів взаємодії здійснили Д. Канеман, Р. Талер та К. Санстейн. Їхні праці доводять роль когнітивних та емоційних реакцій у формуванні суб'єктивної оцінки сервісу [6; 7].

Подальший розвиток концепції *customer experience* (CX) представлено у роботах Л. Лемона та П. Верхофа, де систематизовано структуру взаємодії користувача із сервісною системою та виокремлено значення поведінкових індикаторів персоналу [8]. У сфері публічного управління окремі елементи CX активно застосовуються у дослідженнях цифрових адміністративних послуг, сервісного дизайну, UX-підходів та оптимізації комунікацій з громадянами [9;10].

Разом з тим, проведений аналіз літератури дає підстави констатувати, що мікроклієнтський досвід (*micro-CX*) як окрема дослідницька категорія у публічному секторі залишається недостатньо теоретично обґрунтованим. Систематизація наявних праць, виконана автором на основі [1–10], дозволила виявити такі ключові методологічні прогалини:

Сучасні дослідження:

- 1) не пропонують узгодженої класифікації компонентів *micro-CX* [1–3];
- 2) не формують повної системи поведінкових та процесних індикаторів [4–6];
- 3) не визначають механізмів інтеграції *micro-CX* у систему управлінської звітності органів влади [7–9];
- 4) майже не адаптовані до особливостей діяльності українських ЦНАП [1–3; 9–10].

Узагальнення проведеного аналізу, виконане автором на основі [1–10], засвідчує, що наукова література хоч і окреслює окремі аспекти користувацького досвіду, однак не формує цілісного концепту *micro-CX*, придатного для застосування у практиці публічного управління. Це зумовлює необхідність уточнення структури *micro-CX*, систематизації інструментів його оцінювання та розроблення алгоритму управлінських рішень на основі мікрорівневих даних.

Метою статті є розкриття змісту мікроклієнтського досвіду (*micro-CX*), систематизація інструментів та індикаторів його оцінювання, а також розроблення авторського алгоритму управлінських рішень, спрямованого на підвищення якості сервісної взаємодії у центрах надання адміністративних послуг.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, що регламентують організацію та надання адміністративних послуг; 2) стандарти управління якістю, зокрема ISO

9001:2015; 3) рекомендації OECD щодо сервісної орієнтації публічного сектору; 4) наукові праці з поведінкової економіки, сервіс-дизайну та клієнтоорієнтованого управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: структурно-функціональний аналіз (для виокремлення елементів *micro-CX* і визначення їх взаємозв'язків); контент-аналіз (для опрацювання нормативних документів та виокремлення регуляторних вимог); порівняльний метод (для зіставлення підходів до оцінювання користувацького досвіду в публічному секторі); методи індукції та дедукції (для формування узагальнених висновків щодо структури *micro-CX*); логічне узагальнення та систематизації (для розроблення алгоритму оцінювання *micro-CX* та його інтеграції в систему управлінських рішень).

Виклад основного матеріалу. У сучасній системі надання адміністративних послуг одним із ключових завдань державного управління є забезпечення такої організації сервісних процесів, за якої громадянин не лише отримує результат відповідно до визначених процедур, а й переживає позитивний, зрозумілий і передбачуваний досвід взаємодії з органом влади. Сучасні підходи до публічного адміністрування підтверджують, що якість процесу нерідко є не менш важливою, ніж якість кінцевого результату [1, с. 22]. Саме тому увага до сприйняття, емоційного стану та поведінкових реакцій отримувача послуг поступово переходить з периферії в центр аналітичних і управлінських рішень.

У класичній науковій традиції оцінювання сервісної взаємодії спирається на концепцію *customer experience* (CX), що розглядає «шлях клієнта» як сукупність послідовних епізодів, які формують інтегральне враження про послугу [4, с. 35; 8, с. 56–59]. У комерційному секторі ця концепція використовується як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, формування лояльності та оптимізації сервісних процесів. У публічному управлінні ці підходи адаптовано до специфіки державних сервісів, однак здебільшого вони зосереджені на доступності, оперативності та простоті процедур [9, с. 41].

Разом з тим аналіз поведінкових досліджень і кейсів цифрової трансформації показує, що ключові сервісні збої та негативні враження формуються не на рівні всього маршруту користувача, а в межах коротких точкових епізодів взаємодії — привітання, уточнення потреби, пояснення вимог, заповнення документів, надання інструкцій, видача результату [6, с. 14; 7, с. 78]. Ці мікроситуації зазвичай тривають секунди або хвилини, але саме вони визначають емоційний фон, рівень довіри та загальну оцінку якості сервісу. На відміну від результативності процедур, яка оцінюється об'єктивно, враження, що формуються в точці контакту, мають суб'єктивний характер, але значно впливають на сприйняття органу влади в цілому.

За результатами опрацювання літератури, що охоплює напрями поведінкової економіки, сервіс-дизайну, психології взаємодії та публічного адміністрування [4–10], виявлено, що сучасні дослідження CX не приділяють достатньої уваги мікроклієнтського досвіду (micro-CX), який дозволяє оцінювати якість сервісної взаємодії на рівні конкретної точки контакту. Такий вимір є важливим не лише з позиції оцінювання задоволеності, а й як інструмент оперативного управлінського реагування.

У межах проведеного дослідження уточнено зміст micro-CX для сфери адміністративних послуг. Мікроклієнтський досвід (micro-CX) пропонується розглядати як динамічну сукупність суб'єктивних вражень і об'єктивно спостережуваних характеристик поведінки, комунікації та організації процесу, що виникають у межах окремого епізоду взаємодії між адміністратором і отримувачем послуги та відображають фактичний стан сервісної моделі ЦНАП. Таке визначення дозволяє одночасно враховувати і поведінкові прояви адміністратора, і логіку процедури, і емоційні реакції громадянина.

Концепція micro-CX спирається на напрацювання поведінкової економіки, сервіс-дизайну та

підходу customer journey. У цих напрямках підкреслюється, що оцінка послуги значною мірою формується у коротких, емоційно значущих моментах взаємодії. Саме ці епізоди, які у сервіс-дизайні називають «точками істини», визначають загальне сприйняття сервісу. Тому micro-CX зосереджується на аналізі окремих мікроситуацій, де найчастіше виникають труднощі та формується враження користувача.

Здійснена структуризація micro-CX дала змогу розмежувати чотири основні блоки, що описують ключові аспекти сервісної взаємодії:

- поведінковий блок, який охоплює стиль комунікації, етичність, послідовність дій адміністратора;
- процесний блок, що відображає логіку, тривалість і прозорість процедури;
- інформаційний блок, пов'язаний із повнотою, зрозумілістю та доступністю пояснень;
- емоційний блок, який характеризує емоційні стани та реакції отримувача послуги.

Разом ці компоненти формують багатовимірну картину micro-CX та дозволяють виявляти критичні точки взаємодії, чинники напруги або дискомфорту й можливості для підвищення якості обслуговування. Водночас лише текстовий опис не дає змоги повністю відтворити взаємозв'язки між елементами

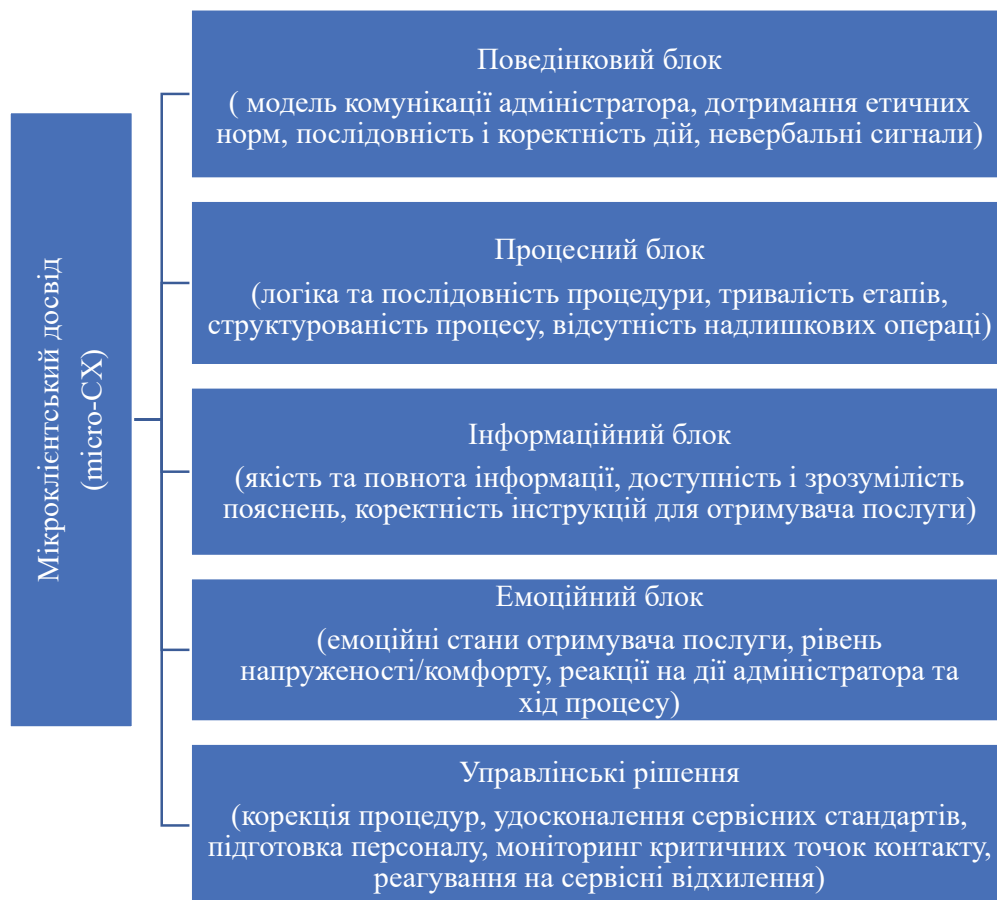


Рис. 1. Структурна модель micro-CX у сервісній моделі ЦНАП

Джерело: авторська розробка

мікро-СХ, особливо тими, що стосуються управлінських рішень.

Узагальнення виявлених характеристик мікро-СХ засвідчує потребу у візуалізації взаємозв'язків між його основними компонентами, що дає змогу цілісно представити логіку сервісної взаємодії.

Саме тому у статті запропоновано авторську структурну модель мікро-СХ, подану на рис. 1. Вона узагальнює результати теоретичного аналізу, відображає взаємозв'язки між основними блоками мікро-СХ та демонструє логіку переходу від оцінювання окремого епізоду до управлінського впливу.

Модель виконує функцію концептуальної основи для подальшого формування системи індикаторів, які розглядаються у наступних підрозділах. Такий підхід дозволяє інтегрувати мікро-СХ у систему внутрішнього моніторингу роботи фронт-офісу та створює підґрунтя для розроблення алгоритму управлінських рішень.

Запропонована модель окреслює структуру мікро-СХ, проте сама по собі не визначає підходів до практичного оцінювання якості взаємодії. Для переходу від концептуального опису до вимірюваного об'єкта необхідно визначити, які прояви поведінки, організації процесу та комунікації можуть бути зафіксовані під час сервісного епізоду. Це потребує операціоналізації моделі — перетворення її структурних компонентів на спостережувані ознаки, що піддаються реєстрації та порівнянню. У цьому контексті подальший аналіз спрямовано на систематизацію індикаторів, здатних забезпечити регулярний моніторинг сервісної взаємодії та сформувати основу для алгоритму управлінських рішень.

Оцінювання мікро-СХ передбачає використання інструментів, які дозволяють відобразити перебіг окремого контакту у форматі, придатному для подальшого аналізу. На відміну від інтегральних

показників задоволеності, що фіксують лише підсумкове враження, індикатори мікро-СХ зосереджуються на змістових характеристиках епізоду: діях адміністратора, узгодженості сервісних процедур, зрозумілості інформації та емоційних реакціях заявника. Такий підхід дає змогу виявляти локальні сервісні збої та епізоди підвищеної напруги, які у практиці ЦНАП часто залишаються поза увагою агрегованих оцінок.

Формування системи індикаторів здійснювалося із застосуванням методів структурно-функціонального аналізу, індукції та логічного узагальнення. На основі виокремлених блоків моделі мікро-СХ встановлено перелік ознак, які можуть бути зафіксовані під час або безпосередньо після сервісного епізоду. Кожен індикатор визначено з урахуванням таких вимог: спостережуваність, однозначність трактування, можливість порівняння в динаміці, відповідність нормативним стандартам та реальним умовам роботи фронт-офісу. У результаті індикатори систематизовано за чотирма блоками — поведінковим, процесним, інформаційним та емоційним. Узагальнену систему цих показників подано в таблиці 1.

Отримана система індикаторів не лише забезпечує фіксацію ключових аспектів сервісної взаємодії, а й створює основу для побудови алгоритму управлінських рішень, спрямованого на поліпшення якості роботи фронт-офісу.

Представлені в таблиці 1 індикатори демонструють, що кожен блок мікро-СХ відображає окремий, але взаємопов'язаний вимір взаємодії між адміністратором і заявником. Поведінковий блок характеризує стиль комунікації адміністратора та спосіб вибудовування контакту. Процесні індикатори відображають організацію сервісного епізоду — дотримання стандартів, відсутність затримок і логічність

Таблиця 1

Основні індикатори оцінювання мікро-СХ у ЦНАП

Блок мікро-СХ	Ключовий зміст	Основні індикатори
Поведінковий	Дії адміністратора та стиль комунікації	1. Коректність і ввічливість 2. Послідовність дій 3. Уміння уточнити потребу заявника 4. Чіткість завершення епізоду
Процесний	Організація та структура сервісного епізоду	1. Тривалість епізоду 2. Дотримання стандарту послуги 3. Відсутність вузьких місць 4. Прогнозованість процедур
Інформаційний	Якість і зрозумілість пояснень	1. Зрозумілість формулювань 2. Повнота інформації 3. Точність відповідей 4. Чіткість інструкцій
Емоційний	Емоційний стан і реакції отримувача	1. Ознаки напруги 2. Задоволеність взаємодією 3. Відсутність негативних реакцій 4. Відчуття впевненості

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 7; 9]

процедури. Інформаційний блок стосується якості пояснень та здатності адміністратора зробити вимоги процедури зрозумілими. Емоційні індикатори, своєю чергою, фіксують, як заявник переживає взаємодію: чи відчуває впевненість, напругу або дискомфорт.

Комплексне застосування цих індикаторів дає можливість сформулювати цілісне уявлення про якість сервісного епізоду та завчасно помічати аспекти, що потребують коригування. Такі дані дозволяють виявляти повторювані проблемні ситуації, відхилення від стандартів, особливості стильових реакцій персоналу й емоційні тригери заявників. Отримана інформація може бути інтегрована у систему управлінської звітності та використана для оновлення стандартів, удосконалення навчальних програм для адміністраторів і коригування показників ефективності.

Подальший виклад присвячено тому, яким чином система індикаторів може бути поєднана в узгоджений алгоритм оцінювання micro-CX, що забезпечить регулярний збір даних і дасть змогу оперативно реагувати на зміни у сервісній роботі фронт-офісу.

На основі проведеного теоретичного узагальнення та сформованої системи індикаторів у статті розроблено авторський алгоритм оцінювання micro-CX, який забезпечує послідовний збір, аналіз та використання даних для управлінських рішень. Лаконічна структура алгоритму містить чотири взаємопов'язані етапи.

1. Фіксація сервісного епізоду.

Під час або одразу після взаємодії здійснюється спостереження за проявами поведінкових, процесних, інформаційних та емоційних характеристик. Для цього можуть використовуватися чек-листи, короткі опитування заявників або внутрішні картки оцінювання. На цьому етапі важливо забезпечити однозначність фіксації кожного індикатора.

2. Первинна оцінка та класифікація результатів.

Зібрані дані зіставляються з нормативними вимогами та очікуваними характеристиками сервісного епізоду. Визначаються позитивні прояви, нейтральні результати та моменти, що свідчать про відхилення від стандарту чи можливий дискомфорт заявника. Таке групування формує основу для подальшого аналізу.

3. Визначення сервісних проблем і причин їх виникнення.

Проблемні ситуації інтерпретуються з урахуванням специфіки блоків micro-CX. На цьому етапі

встановлюється, чи пов'язане відхилення з поведінковими діями адміністратора, недосконалістю процедури, недостатньою зрозумілістю інформації або емоційним станом заявника. Такий підхід дозволяє швидко визначити, який саме компонент потребує коригування.

4. Формування управлінських рішень.

За результатами аналізу визначаються необхідні кроки: уточнення сервісних процедур, оновлення інструкцій, проведення мікронавчання для адміністраторів, коригування стандартів або перегляд показників ефективності. Прийняті рішення впроваджуються у роботу фронт-офісу та контролюються під час повторних епізодів оцінювання.

Запропонований алгоритм є авторською процедурною моделлю, що доповнює структурну модель micro-CX і забезпечує практичний механізм її застосування в діяльності фронт-офісу. Він створює підґрунтя для інтеграції micro-CX у систему управління якістю, забезпечує регулярний збір релевантних даних та сприяє оперативному реагуванню на сервісні проблеми.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, у статті уточнено зміст micro-CX у сфері адміністративних послуг, визначено його структурні компоненти та обґрунтовано необхідність оцінювання сервісної взаємодії на рівні окремих епізодів. Запропонована модель micro-CX та система індикаторів дозволяють формувати цілісне уявлення про поведінкові, процесні, інформаційні й емоційні характеристики сервісного епізоду, своєчасно виявляти проблемні моменти та визначати напрямки управлінського втручання. Розроблений авторський алгоритм оцінювання micro-CX забезпечує логічну послідовність дій під час фіксації, інтерпретації та коригування сервісних проявів, створюючи практичне підґрунтя для підвищення якості роботи фронт-офісу ЦНАП.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних метрик micro-CX та цифрових інструментів фіксації поведінкових показників персоналу, а також на інтеграцію цих індикаторів у систему управлінської звітності й автоматизовані модулі моніторингу сервісної взаємодії. Це сприятиме вдосконаленню підходів до управління якістю адміністративних послуг і забезпечить можливість масштабування концепції micro-CX у практику державних сервісів.

Література

1. Improving Customer Experience in Government Services. Paris: OECD Publishing, 2019. 92 p.
2. ISO 9001:2015. Quality Management Systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
3. Stickdorn M., Hormess M., Lawrence A., Schneider J. This is Service Design Doing. O'Reilly Media, 2018. 568 p.
4. Rawson A., Duncan E., Jones C. The truth about customer experience. *Harvard Business Review*. 2013. Vol. 91(9). P. 90–98.
5. Schneider B., Bowen D. Winning the service game. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 232 p.

6. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. Service blueprinting: A practical technique. *California Management Review*. 2008. vol. 50(3). P. 66–94.
7. Norman D. The Design of Everyday Things. MIT Press, 2013. 368 p.
8. Wirtz J., Lovelock C. Services Marketing. 9th ed. Pearson, 2021. 792 p.
9. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49(4). P. 41–50.
10. Боброва О. Мікроклієнтський досвід у публічних сервісах: концептуальні засади та практичні підходи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 13. С. 52–61.
11. Васильєва Л. Якість публічних послуг: критерії, індикатори та вимірювання. *Наукові праці НАДУ*. 2020. № 2. С. 114–124.
12. Гордієнко Л. Є. Європейський адміністративний простір: теорія та практика. Київ: НАДУ, 2019. 178 с.
13. Державне агентство з питань електронного урядування України. Методичні рекомендації щодо організації роботи ЦНАП. Київ, 2020. 64 с.
14. Козюра І. Сервісна модель ЦНАП: проблеми впровадження та шляхи вдосконалення. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 4. С. 89–97.
15. Соколенко В. Організація комунікації в діяльності адміністраторів ЦНАП. *Вісник НАДУ*. 2022. № 1. С. 132–141.
16. Ткач О. Оцінювання якості адміністративних послуг: методи та інструменти. *Ефективність державного управління*. 2020. № 3. С. 101–110.
17. Kang H., Ju Y. Micro-interaction design in public service delivery. *Journal of Service Theory and Practice*. 2022. Vol. 32(4). P. 521–540.
18. European Union. Digital Government Benchmark 2023: User-centric services and CX indicators. Brussels: EU Publications Office, 2023. 76 p.

References

1. OECD (2019). *Improving Customer Experience in Government Services*. Paris: OECD Publishing.
2. ISO (2015). *ISO 9001:2015. Quality Management Systems — Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization.
3. Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J. (2018). *This is Service Design Doing*. O'Reilly Media.
4. Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98.
5. Schneider, B., Bowen, D. (1995). *Winning the Service Game*. Harvard Business School Press.
6. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., Morgan, F. (2008). Service blueprinting: A practical technique. *California Management Review*, 50(3), 66–94.
7. Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things*. MIT Press.
8. Wirtz, J., Lovelock, C. (2021). *Services Marketing*. Pearson.
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
10. Bobrova, O. M. (2021). Mikroklientskyi dosvid u publichnykh servisakh: kontseptualni zasady ta praktychni pidkhody [Micro-client experience in public services: conceptual foundations and practical approaches]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 13, 52–61 [in Ukrainian].
11. Vasyliieva, L. (2020). Yakist publichnykh posluh: kryterii, indykatory ta vymiriuvannia [Quality of public services: criteria, indicators and assessment]. *Naukovi pratsi NADU*, 2, 114–124 [in Ukrainian].
12. Hordiienko, L. Ye. (2019). Yevropeyskyi administratyvnyi prostir: teoriia ta praktyka [European administrative space: theory and practice]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
13. State Agency for e-Government of Ukraine (2020). *Methodological recommendations for the organisation of CSC work*. Kyiv.
14. Koziura, I. (2021). Servisna model TsNAP: problemy vprovadzhennia ta shliakhy vdoskonalennia [Service model of ASCs: implementation challenges and improvement paths]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 4, 89–97 [in Ukrainian].
15. Sokolenko, V. (2022). Orhanizatsiia komunikatsii v diialnosti administratoriv TsNAP [Communication organisation in the work of ASC administrators]. *Visnyk NADU*, 1, 132–141 [in Ukrainian].
16. Tkach, O. (2020). Otsiniuvannia yakosti administratyvnykh posluh: metody ta instrumenty [Assessment of administrative service quality: methods and tools]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3, 101–110 [in Ukrainian].
17. Kang, H., Ju, Y. (2022). Micro-interaction design in public service delivery. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(4), 521–540.
18. European Union (2023). *Digital Government Benchmark 2023: User-centric services and CX indicators*. Brussels: Publications Office of the EU.

УДК 37.034:7.03:316.77

Найда Інна Володимирівна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
декан економіко-правового факультету
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Naida Inna

*Candidate of Public Administration, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics and Law,
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0001-7296-7884*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11637

СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ПРОЄКТИ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПАТРІОТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ У МОЛОДІ

SOCIO-CULTURAL PROJECTS AS A MEANS OF FORMING PATRIOTIC VALUES IN YOUTH

Анотація. Вступ. У сучасних умовах суспільного розвитку важливим завданням є формування у молоді стійких патріотичних цінностей, що сприяють зміцненню національної ідентичності та активної громадянської позиції. Соціально-культурні проєкти виступають ефективним інструментом у цьому процесі, оскільки поєднують освітні, виховні та соціальні компоненти, створюючи середовище для інтерактивного залучення молоді. Вони охоплюють широкий спектр діяльності – від культурних та мистецьких ініціатив до волонтерських та громадських акцій, що сприяють не лише пізнанню історії та традицій, а й розвитку відповідальності, колективної співпраці та соціальної активності. Патріотизм у цьому контексті розглядається як ціннісна орієнтація, що формується через практичну участь молоді у житті суспільства, а не як декларативна позиція. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного підходу до виховання свідомого громадянина, здатного усвідомлено брати участь у розвитку держави.

Мета. Метою даної статті є – визначити ефективність соціально-культурних проєктів як інструменту формування патріотичних цінностей у молоді, аналізуючи їхній вплив на розвиток національної ідентичності, громадянської активності та відповідальності за майбутнє держави.

Матеріали і методи. Для дослідження використовувалися як теоретичні, так і емпіричні матеріали. Теоретична база включала наукові праці українських авторів з педагогіки, державного управління, соціології та культурології, зокрема роботи І. Найди, С. Яланської, О. Дігенко, Т. Іщенка та інших. Також враховано державні документи та концептуальні положення з національно-патріотичного виховання молоді

Емпірична частина дослідження ґрунтувалася на аналізі конкретних соціально-культурних проєктів: культурних фестивалів, виставок, волонтерських та освітніх ініціатив, спрямованих на формування патріотичних цінностей у молоді.

Методологічною основою дослідження став комплексний підхід, що поєднує ціннісно-орієнтаційний, діяльнісний та компетентнісний підходи. Це дозволило визначити ефективність проєктів у формуванні національної ідентичності, громадянської активності та відповідальності молоді за розвиток суспільства.

Результати. Аналіз соціально-культурних проєктів показав їхню високу ефективність у формуванні патріотичних цінностей у молоді за умови активної підтримки та координації з боку державних органів управління. Участь держави у плануванні, фінансуванні та моніторингу культурних фестивалів, виставок, волонтерських та освітніх ініціатив забезпечує системність та сталий вплив проєктів на молодь.

Державне управління дозволяє координувати діяльність різних установ – шкіл, університетів, музеїв і громадських організацій, створюючи єдину систему національно-патріотичного виховання. Молодь, залучена до волонтерських акцій та культурних ініціатив, демонструє підвищену громадянську активність, усвідомлює відповідальність за розвиток суспільства та країни. Контент-аналіз програм підтвердив, що державне управління забезпечує інтеграцію освітніх, виховних та соціальних компонентів, що робить соціально-культурні проєкти ефективним інструментом формування патріотичних цінностей.

Отже, державне управління виступає ключовим чинником ефективності соціально-культурних проєктів, забезпечуючи системний підхід до національно-патріотичного виховання молоді та формування у неї активної громадянської позиції.

Перспективи. Перспективи розвитку соціально-культурних проєктів як засобу формування патріотичних цінностей у молоді тісно пов'язані з посиленням ролі державного управління та системного підходу до національно-патріотичного виховання. У майбутньому доцільно розширювати державну підтримку молодіжних ініціатив через гранти, конкурси проєктів, інтеграцію культурних заходів у освітні програми та створення міжвідомчих платформ координації. Важливим напрямом є розвиток цифрових соціально-культурних проєктів, що дозволить охопити ширше коло молоді та забезпечити доступ до освітніх і культурних ресурсів у будь-якому регіоні країни.

Також перспективним є посилення партнерства держави з громадськими організаціями та місцевими громадами для створення спільних програм, що формують у молоді цінності громадянської відповідальності та активної позиції. Завдяки такому підходу соціально-культурні проєкти зможуть стати стратегічним інструментом державної політики у сфері патріотичного виховання та сприяти формуванню свідомого покоління громадян, здатного активно брати участь у розвитку країни.

Ключові слова: соціально-культурні проєкти, патріотичне виховання, молодь, національна ідентичність, громадянська активність, державне управління, культурна спадщина, освітні ініціативи.

Summary. Introduction. In the modern context of social development, an important task is the formation of stable patriotic values among youth, which contribute to strengthening national identity and fostering an active civic position. Socio-cultural projects serve as an effective tool in this process, as they combine educational, upbringing, and social components, creating an environment for the interactive engagement of young people. They encompass a wide range of activities – from cultural and artistic initiatives to volunteer and community actions – that promote not only the understanding of history and traditions but also the development of responsibility, teamwork, and social activity. In this context, patriotism is considered a value-oriented attitude formed through the practical participation of youth in the life of society rather than as a declarative position. The relevance of this research is determined by the need for a systematic approach to nurturing conscious citizens capable of actively and responsibly participating in the development of the state.

Purpose. The aim of this article is to determine the effectiveness of socio-cultural projects as a tool for fostering patriotic values among youth by analyzing their impact on the development of national identity, civic engagement, and responsibility for the future of the state.

Materials and methods. For this study, both theoretical and empirical materials were utilized. The theoretical framework included scholarly works by Ukrainian authors in pedagogy, public administration, sociology, and cultural studies, in particular the works of I. Naida, S. Yalanska, O. Didenko, T. Ishchenko, and others. State documents and conceptual provisions on the national-patriotic education of youth were also taken into account.

The empirical part of the study was based on the analysis of specific socio-cultural projects, including cultural festivals, exhibitions, volunteer initiatives, and educational programs aimed at fostering patriotic values among youth.

The methodological foundation of the research was a comprehensive approach combining value-oriented, activity-based, and competency-based perspectives. This allowed for determining the effectiveness of the projects in shaping national identity, civic engagement, and the sense of responsibility among youth for the development of society.

Results. The analysis of socio-cultural projects demonstrated their high effectiveness in fostering patriotic values among youth, provided there is active support and coordination from state authorities. Government involvement in the planning, financing, and monitoring of cultural festivals, exhibitions, volunteer initiatives, and educational programs ensures the systematic and sustainable impact of these projects on young people.

State governance allows for the coordination of activities among various institutions – schools, universities, museums, and public organizations – creating a unified system of national-patriotic education. Youth engaged in volunteer actions and cultural initiatives exhibit increased civic activity, a heightened sense of responsibility for the development of society and the country. Content analysis of the programs confirmed that state governance ensures the integration of educational, upbringing, and social components, making socio-cultural projects an effective tool for fostering patriotic values.

Thus, state governance serves as a key factor in the effectiveness of socio-cultural projects, providing a systematic approach to national-patriotic education of youth and fostering an active civic stance among them.

Discussion. The prospects for the development of socio-cultural projects as a means of fostering patriotic values among youth are closely linked to the strengthening of state governance and a systematic approach to national-patriotic education. In the future, it is advisable to expand state support for youth initiatives through grants, project competitions, the integration of cultural activities into educational programs, and the creation of interdepartmental coordination platforms. An important direction is the development of digital socio-cultural projects, which will allow reaching a wider audience of young people and ensure access to educational and cultural resources in any region of the country.

Additionally, strengthening partnerships between the state, public organizations, and local communities is a promising approach for creating joint programs that instill values of civic responsibility and active engagement among youth. Through such an approach, socio-cultural projects can become a strategic tool of state policy in the field of patriotic education and contribute to the formation of a conscious generation of citizens capable of actively participating in the development of the country.

Key words: socio-cultural projects, patriotic education, youth, national identity, civic engagement, state governance, cultural heritage, educational initiatives.

Постановка проблеми. У сучасному українському суспільстві питання формування патріотичних цінностей у молоді набуває особливої актуальності у зв'язку зі складними соціально-політичними процесами, глобалізацією та інформаційною інтенсивністю життя. Молодь як соціальна група є важливим ресурсом розвитку держави, проте вона потребує цілеспрямованого виховання для формування свідомої громадянської позиції та відповідальності за майбутнє країни. Існуючі підходи до патріотичного виховання часто обмежуються декларативними заходами, недостатньо інтегрованими у систему освіти та соціально-культурні практики, що знижує їхню ефективність.

Соціально-культурні проекти виступають потенційним інструментом подолання цих проблем, оскільки поєднують освітню, культурну та громадську діяльність, забезпечують практичне залучення молоді та інтерактивне засвоєння національних цінностей. Однак виникає необхідність дослідження їх ефективності, визначення ролі державного управління у реалізації таких ініціатив та розробки методологічних підходів до системного впровадження соціально-культурних проектів у процес національно-патріотичного виховання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про активне вивчення проблеми формування патріотичних цінностей у молоді через соціально-культурні проекти. Українські науковці, серед яких можна виокремити: Н. Бондаренка, С. Косянчука [2], С. Яланську, О. Діденку [3], Т. Іщенко, І. Лепеха, Н. Шарата [4] які приділяють увагу розвитку соціально-культурних ініціатив як ефективного інструменту інтеграції освітньо-виховної роботи та практичного залучення молоді.

Вони досліджують такі аспекти, як організація та реалізація соціально-культурних проектів, методика взаємодії молоді з культурними та освітніми заходами, забезпечення державної підтримки та координації, формування громадянської активності, національної ідентичності та соціальної відповідальності.

Значну увагу приділено аналізу взаємодії проектів із державними органами управління, громадськими організаціями та освітніми установами для підвищення ефективності патріотичного виховання.

Комплексний аналіз цих досліджень дозволяє виділити ключові тенденції розвитку соціально-культурних ініціатив, серед яких системне поєднання освітніх, культурних та громадських компонентів, використання інноваційних методів залучення молоді, а також активізація державного управління та міжвідомчої координації для забезпечення сталого формування патріотичних цінностей. Це підкреслює важливість комплексного підходу та інтеграції різних сфер діяльності у процес національно-патріотичного виховання молоді.

Мета статті. Метою даної статті є комплексне дослідження ефективності соціально-культурних проектів як інструменту формування патріотичних

цінностей у молоді. Зокрема, робота спрямована на вивчення того, як участь у культурних, освітніх та волонтерських ініціативах впливає на розвиток національної ідентичності, підвищує рівень громадянської активності та формує усвідомлене почуття відповідальності за майбутнє держави. Також дослідження спрямоване на виявлення найбільш ефективних форм і методів реалізації таких ініціатив, що забезпечують цілісне формування патріотичних цінностей, розвиток соціальної свідомості та активну позицію молодих громадян у сучасних соціально-культурних умовах.

Матеріали і методи. Для проведення дослідження використовувалися як теоретичні, так і емпіричні матеріали, що дозволило комплексно оцінити ефективність соціально-культурних проектів у формуванні патріотичних цінностей у молоді. Теоретична база включала наукові праці українських авторів з педагогіки, соціології та культурології, зокрема роботи І. Найді, С. Яланської, О. Діденко, Т. Іщенко та інших [1–5]. Особливу увагу приділено аналізу сучасних концепцій національно-патріотичного виховання, державних програм та стратегічних документів, що регламентують діяльність у сфері культурно-освітніх ініціатив та формування громадянської активності молоді [2].

Емпірична частина дослідження ґрунтувалася на системному аналізі конкретних соціально-культурних проектів, серед яких культурні фестивалі, виставки, освітні лекції, тематичні експедиції, волонтерські та громадські ініціативи, спрямовані на розвиток патріотичних цінностей. Використовувалися різноманітні методи збору інформації: спостереження за діяльністю молоді в межах проектів, анкетування та інтерв'ювання учасників, аналіз внутрішніх документів організаторів та контент-аналіз програм і звітів про результати реалізації заходів. Такий комплекс методів дозволив оцінити як кількісні, так і якісні показники впливу проектів на свідомість і поведінку молоді.

Методологічною основою дослідження став комплексний підхід, що поєднує ціннісно-орієнтаційний, діяльнісний та компетентнісний підходи. Ціннісно-орієнтаційний підхід дозволив виявити зміни у ціннісних орієнтаціях та формування почуття патріотизму у молоді, діяльнісний підхід оцінював практичну активність та соціальну участь, а компетентнісний підхід — розвиток умінь і навичок, необхідних для активного громадянського життя.

Таке поєднання методів і підходів забезпечило системну оцінку ефективності соціально-культурних проектів у формуванні національної ідентичності, громадянської активності та відповідальності молоді за розвиток суспільства.

Виклад основного матеріалу. Сучасні соціально-культурні проекти виступають потужним засобом формування патріотичних цінностей у молоді, оскільки вони поєднують освітній, емоційний й громадський виміри, сприяючи не лише інтелектуальному

розвитку, але й емоційному залученню до національної спадщини й історії. Такі проекти — це не просто культурні ініціативи, а стратегічні інтервенції, які за допомогою мистецтва, діалогу, волонтерства чи пам'ятання формують у молодих людей глибоке, ціннісне ставлення до Батьківщини. Патріотизм у цьому контексті розглядається не як декларативна лояльність, а як внутрішнє переживання, активна громадянська позиція, готовність брати участь у суспільному житті та відповідати за майбутнє країни. Теоретичні підходи до національнопатріотичного виховання підкреслюють, що інтеграція молоді в соціокультурні ініціативи підсилює її ідентичність і зміцнює почуття національної спільності [1].

Відповідно до Концепції національнопатріотичного виховання, державна та громадська політика має стимулювати волонтерські проекти, клуби, культурні заходи, що популяризують українську духовну і героїчну спадщину серед молоді [2].

У психологічному вимірі соціокультурні проекти допомагають формувати ціннісні орієнтації, що визначають мотивацію поведінки — любов до державних символів, повагу до історії, готовність брати участь у захисті країни [3].

На нашу думку, культурні резиденції, фестивалі, молодіжні виставки й мистецькі лабораторії покликані не тільки популяризувати українську культуру, але й створювати простір для самоідентифікації молодих людей як громадян своєї держави.

Практичний досвід таких проектів підтверджує їхню ефективність: участь молоді в музейних акціях, пам'яткоохоронних ініціативах і живих історичних реконструкціях значно поглиблює їхнє розуміння національної історії та залученість у колективну пам'ять. Психологічні дослідження в освітніх закладах показують, що коли молодь бере участь у соціокультурних проектах — тематичних експедиціях, виставках, освітніх акціях — зростає її громадянська активність, відчуття відповідальності, співпереживання та готовність діяти на благо держави [4].

У таких проектах молоді надають роль активних агентів змін, а не пасивних споживачів культури, що формує у неї не лише почуття гордості, але й обов'язок перед майбутнім.

Серед суголосних підходів — підтримка державою та інституціями громадянського суспільства соціальних ініціатив, що охоплюють молодь. Вони включають круглі столи, семінари, фестивалі, виставки, громадські та волонтерські кампанії — всі ці форми заохочують молодих людей до мислення в категоріях спільного блага.

Сучасні соціокультурні проекти також мають інноваційний характер, використовуючи цифрові платформи, медіа, соціальні мережі. Молоді люди можуть брати участь у відео-арту, блогінгу, цифрових архівах, мем-кампаніях, що осмислюють героїчні сторінки історії на новому — актуальному і доступному — рівні. Це особливо важливо в умовах

інформаційної складності сучасного суспільства: через такі проекти формуються конструктивні наративи, які посилюють національну ідентичність, сприяють згуртуванню у кризові моменти. Дослідження також підкреслюють, що інтеграція молоді у соціокультурні проекти підсилює не тільки когнітивні, але й емоційні аспекти патріотизму: вона стає особистим вибором, а не диктатом.

Формування правової культури громадян, проведення заходів з правової освіти населення є частиною Стратегії національно-патріотичного виховання [5].

Крім того, соціальнокультурні проекти мають потенціал розвивати довготривалу соціальну відповідальність. Через участь у волонтерських акціях, громадських ініціативах, збереженні культурної спадщини молодь навчається працювати в команді, організовувати діяльність, залучати ресурси й брати на себе відповідальність. Це виховує громадян із почуттям власної агентності й важливості колективної дії заради спільного блага, що формує фундамент патріотичної поведінки.

З точки зору викликів, важливо враховувати, що не всі соціокультурні проекти мають однаковий вплив: їхня ефективність залежить від стратегічного планування, залучення молоді, ресурсу, підтримки держави та громадськості. Наукові роботи наголошують, що системний підхід до патріотичного виховання через соціокультурні проекти має базуватись на методологічних принципах: ціннісно-особистісному, діяльнісному, компетентісному підходах.

Відповідно до Концепції національно-патріотичною виховання в системі освіти України однією із форм патріотичного виховання є саме волонтерська діяльність, яка в свою чергу є однією із засобів формування патріотичних якостей особистості. Найбільший вплив на становлення патріотичних почуттів молоді має сім'я, а також навчальні заклади [6, с. 219].

Отже, соціально-культурні проекти є не просто формою дозвілля чи мистецької активності, а стратегічним інструментом формування патріотичних цінностей у молоді, здатним впливати на розвиток національної ідентичності, активної громадянської позиції та відповідальності за майбутнє держави. Вони створюють умови для комплексного залучення молоді через мистецькі заходи, волонтерську діяльність, громадські ініціативи та освітні програми, що дозволяє молодим людям не лише спостерігати за процесами суспільного життя, а активно брати в них участь, відчуючи себе творцями національної історії та культурних традицій.

Особливу роль у забезпеченні ефективності таких проектів відіграє державне управління. Саме через координацію, планування, фінансування та моніторинг з боку державних органів забезпечується системність і сталий вплив соціально-культурних ініціатив на молодь.

Держава створює рамки для взаємодії шкіл, університетів, музеїв, громадських організацій та куль-

турних центрів, що дозволяє інтегрувати освітні, виховні та соціальні компоненти діяльності. Завдяки цьому молодь отримує можливість реалізувати свій потенціал у різних сферах, одночасно формуючи патріотичну свідомість у контексті державної політики, яка спрямована на виховання відповідальних, активних громадян.

Таким чином, соціально-культурні проекти у взаємодії з ефективним державним управлінням стають не лише інструментом особистісного розвитку молоді, а й стратегічним засобом реалізації національної політики у сфері патріотичного виховання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що соціально-культурні проекти є ефективним засобом формування патріотичних цінностей у молоді. Участь молодих людей у культурних, освітніх та волонтерських ініціативах сприяє розвитку національної ідентичності, громадянської активності, почуття

відповідальності за долю країни та усвідомлення важливості культурної спадщини. Особливу роль у забезпеченні ефективності таких проектів відіграє державне управління, яке гарантує системність, координацію між інституціями, фінансову підтримку та інтеграцію культурних і освітніх програм у єдину національну стратегію патріотичного виховання.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні інноваційних форм соціально-культурних проектів, зокрема цифрових платформ та міжвідомчих програм, які дозволяють залучити ширше коло молоді. Також важливим є аналіз ефективності державної політики у різних регіонах України та розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінських механізмів для підвищення впливу соціально-культурних ініціатив на формування патріотичних цінностей. Це сприятиме формуванню свідомого та активного покоління громадян, здатного відповідально брати участь у розвитку держави.

Література

1. Патріотичне виховання молоді: теоретичне переосмислення підвалин. *НІСД*. Київ, 2016. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/patriotuzm-d0e63.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. *Національнопатріотичне виховання у контексті сучасних викликів: методичні рекомендації*. Київ : Фенікс, 2022. 64 с.
3. Діденко О. Г., Яланська С. П., Національно-патріотичне виховання молоді в закладах освіти України: психологічні аспекти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2024. Том 35 (74), № 4. С. 102–107. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2024/18.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
4. Іщенко Т., Лепеха І., Шарата Н. Впровадження ефективних моделей національно-патріотичного виховання сучасної студентської молоді. З досвіду роботи закладів фахової передвищої освіти: метод. реком. Київ : Науково-методичний центр ВФПО, 2022. 317 с.
5. Найда І. В. Взаємозв'язок юридичної клінічної освіти та національно-патріотичного виховання в Україні. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. (Лип 2023). С. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2023.1.1.13>
6. Найда І. В. Волонтерська діяльність молоді як прояв патріотичних почуттів: управлінський аспект. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/31.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

References

1. Patriotychne vykhovannia molodi: teoretychne pereosmyslennia pidvalyn. NISD. -Kyiv, 2016. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/patriotuzm-d0e63.pdf> [in Ukrainian].
2. Bondarenko N. V., Kosianchuk S. V. Natsionalno patriotychne vykhovannia u konteksti suchasnykh vyklykiv: metodychni rekomendatsii. Kyiv: Feniks, 2022. 64 s. [in Ukrainian].
3. Didenko O. H., Yalanska S. P., Natsionalno-patriotychne vykhovannia molodi v zakladyakh osvity Ukrainy: psykholohichni aspekty. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*. 2024. Tom 35 (74), № 4. S. 102–107. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2024/18.pdf [in Ukrainian].
4. Ishchenko T., Lepekha I., Sharata N. Vprovadzhennia efektyvnykh modelei natsionalno-patriotychnoho vykhovannia suchasnoi studentskoi molodi. Z dosvidu roboty zakladiv fakhovoi peredvyshchoi osvity: metod. rekom. Kyiv: Naukovo-metodychnyi tsentr VFPO, 2022. 317 s. [in Ukrainian].
5. Naida I. V. Vzaiemozviazok yurydychnoi klinichnoi osvity ta natsionalno-patriotychnoho vykhovannia v Ukraini. *Praunychyi chasopys Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasyliia Stusa*. (Lyp 2023). P. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2023.1.1.13> [in Ukrainian].
6. Naida I. V. Volonterska diialnist molodi yak proiav patriotychnykh pochuttiv: upravlinskyi aspekt. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/31.pdf [in Ukrainian].

УДК 35.078.3

Никитюк Богдан Михайлович

*аспірант кафедри управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

Nykytiuk Bohdan

*postgraduate student of Management and Administration Department
CIHE "Vinnytsia Academy of Continuing Education"*

ORCID: 0009-0001-0230-5129

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11616

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS

Анотація. Вступ. У статті висвітлюється проблема вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців у контексті сучасного розвитку публічного управління в Україні. Підкреслюється її ключова роль у забезпеченні ефективної взаємодії органів влади з громадянами, підвищенні прозорості ухвалення рішень, формуванні довіри до державних інституцій та покращенні якості публічних послуг.

Мета. Мета дослідження полягає в аналізі сучасних підходів до вдосконалення комунікативної компетентності публічних службовців та окреслення актуальних практик і механізмів її впровадження в умовах цифровізації та оновлення державної служби.

Матеріали і методи. У дослідженні проаналізовано наукові підходи українських дослідників щодо структури та змісту комунікативної компетентності, визначено її зв'язок із професійним розвитком державних службовців та інтеграцією у систему підготовки кадрів державної служби. Розглянуто нормативно-правові акти України, зокрема Закон «Про державну службу» та документи НАДС, які визначають комунікацію як обов'язкову вимогу для службовців.

Результати. Установлено, що станом на 2025 рік комунікативна компетентність набуває особливої значущості під впливом трьох ключових груп викликів:

1) цифровізація та зростання ролі електронного урядування, що потребує від службовців навичок роботи в цифровому середовищі, використання соцмереж, мобільних застосунків й онлайн-сервісів;

2) війна, яка формує потребу у стратегічних та кризових комунікаціях, протидії дезінформації та швидкому формулюванню меседжів;

3) зміна суспільних очікувань щодо відкритості, простоти й зрозумілості комунікацій.

Запропоновано алгоритм удосконалення комунікативної компетентності, що включає п'ять кроків:

1) формування індивідуального цифрового профілю службовця;

2) впровадження практикоорієнтованих навчальних модулів;

3) регулярні тренінги на основі реальних кейсів;

4) використання чеклистів якості комунікацій;

5) створення типових карт дій на випадок кризових ситуацій.

Перспективи. Запропонований підхід може бути інтегрований у систему професійного розвитку державних службовців та сприяти підвищенню ефективності діяльності державних інституцій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на адаптацію алгоритму до різних рівнів державної служби та оцінювання його практичної результативності.

Ключові слова: комунікативна компетентність, публічні службовці, цифровізація, стратегічні комунікації, публічне управління, професійний розвиток.

Summary. Introduction. The article addresses the issue of improving the communicative competence of civil servants in the context of the modern development of public administration in Ukraine. It emphasizes its key role in ensuring effective

interaction between government bodies and citizens, enhancing the transparency of decision-making, building trust in public institutions, and improving the quality of public services.

Purpose. The purpose of the study is the analysis of modern approaches to improving the communicative competence of public servants and outlining current practices and mechanisms for its implementation in the context of digitalization and the renewal of the civil service.

Materials and Methods. The study analyzes Ukrainian scholars' approaches to the structure and content of communicative competence, its connection with the professional development of civil servants, and its integration into civil service training systems. It also examines Ukrainian legal acts, including the Law "On Civil Service" and documents of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS), which identify communication as a mandatory requirement for civil servants.

Results. It has been established that as of 2025, communicative competence has become particularly important due to three main groups of challenges:

1) digitalization and the growing role of e-government, which require civil servants to possess digital communication skills, including the use of social media, mobile applications, and online services;

2) the ongoing war, which creates a demand for strategic and crisis communication, countering disinformation, and formulating messages quickly and effectively;

3) changing public expectations regarding openness, clarity, and simplicity of communication.

An algorithm for improving communicative competence is proposed, consisting of five steps:

1) developing an individual digital profile of a civil servant;

2) introducing practice-oriented training modules;

3) conducting regular trainings based on real cases;

4) using communication quality checklists;

5) creating standard action maps for crisis situations.

Perspectives. The proposed approach can be integrated into the professional development system for civil servants and contribute to enhancing the effectiveness of public institutions. Future research may focus on adapting the algorithm to different levels of civil service and assessing its practical effectiveness.

Key words: communicative competence, civil servants, digitalization, strategic communications, public administration, professional development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування системи державного управління, воєнного стану та інтеграції України до європейського простору, особливого значення набуває комунікативна компетентність публічних службовців. Вона є не лише інструментом ефективної взаємодії з громадськістю, але й визначальним чинником довіри до органів влади, якості прийняття управлінських рішень та реалізації публічної політики. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про державну службу», професійний розвиток державного службовця передбачає «безперервний, свідомий, цілеспрямований процес спеціального та професійного зростання, який ґрунтується на інтеграції знань, умінь та компетентностей» [8]. У цьому контексті вдосконалення саме комунікативної компетентності виступає критично важливим елементом підвищення ефективності публічної служби. З огляду на динамічні зміни у форматах взаємодії між владою та громадянами (зокрема через цифрові платформи, соціальні мережі, електронні сервіси), питання оновлення підходів до розвитку комунікативної компетентності постає як практично значуще та науково актуальне.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку комунікативної компетентності публічних службовців висвітлюється у працях таких науковців, як Ю. Данилевич [3], Л. Корнута [5], Н. Грабовенко [2], В. Азарова [11], Л. Компанцева [11], В. Саприкін [12], А. Амелін [1], В. Фіщук [1],

Я. Лаврик [1], О. Юрчак [1], Є. Чернев [1], В. Матюшко [1], В. Малімона [19], Н. Бутенко [20]. У своїх дослідженнях вони акцентують увагу на структурі, змісті, складових елементах та практичних аспектах формування цієї компетентності в умовах сучасного державного управління. Незважаючи на широку наукову зацікавленість, ця тематика залишається актуальною та динамічною, адже швидкий розвиток цифрових технологій, оновлення форматів комунікації та зміна запитів суспільства потребують постійного оновлення підходів і вдосконалення практик формування комунікативної компетентності.

Мета статті — аналіз сучасних підходів до вдосконалення комунікативної компетентності публічних службовців та окреслення актуальних практик і механізмів її впровадження в умовах цифровізації та оновлення державної служби.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні поняття комунікативної компетентності активно досліджується у різних галузях, особливо в контексті професійної діяльності. Ю. Данилевич наголошує, що саме комунікативні навички визначають успішність роботи, адже без уміння доносити інформацію та отримувати зворотний зв'язок неможливо організувати ефективне управління. Він підкреслює, що професійні комунікації виконують інструктивну, мотиваційну та інформативну функції, тобто вони напряму впливають і на прийняття рішень, і на контроль за їх виконанням [3, с. 57].

На думку Л. Корнути, у сучасній науці виділяють два напрями вивчення цієї проблеми: теоретичний і практичний. Перший спрямований на визначення сутності комунікативної компетентності та її місця серед інших професійних якостей, а другий на застосування цих знань у практичній діяльності. Л. Корнута звертає увагу, що це поняття можна трактувати по-різному: як окрему характеристику особистості, як частину ширших компетентностей чи навіть, як стан групової свідомості [5, с. 756].

Варто наголосити, що поняття «комунікативна компетентність» активно розробляли у світовій науці Д. Хаймс, який увів термін у науковий обіг і наголосив на відмінності між «мовною компетенцією» та «комунікативною компетентністю» [7], а також Н. Хомський, котрий заклав теоретичні засади аналізу мовної компетенції [16]. Важливими є праці М. Канале [17] і М. Свейн [18], які деталізували структуру комунікативної компетентності, виокрепивши граматичний, соціолінгвістичний і стратегічний компоненти. У контексті західноєвропейської філософської традиції вагомий внесок зробив Ю. Габермас, котрий у своїй теорії комунікативної дії визначав комунікацію як умову суспільного життя та механізм досягнення взаєморозуміння¹. Для нього комунікативна компетентність означала здатність до раціонального й ненасильницького діалогу, що ґрунтується на аргументації, взаємній повазі та прагненні до консенсусу.

Відповідно до чинного українського законодавства, комунікативна компетентність закріплена як одна з ключових вимог до державних службовців. Так, у Типових вимогах до посад категорії «А» (керівні посади) виділено блок «Комунікація та взаємодія», який включає вміння визначати заінтересовані сторони, будувати партнерські зв'язки, вести публічні виступи й переконувати через аргументацію [10]. Тобто для керівних посад акцент робиться на стратегічній комунікації та вмінні впливати на аудиторію. У Методичних рекомендаціях для категорій «Б» і «В» ці вимоги деталізовані й подані ширше [9]. Там окремо виділяються публічні виступи, уміння вести переговори, аргументувати власну позицію та навіть управляти конфліктами — це означає, що від службовців середньої та нижчої ланки очікують не лише знання, а й практичні вміння працювати з людьми у різних ситуаціях. Таким чином, розвиток цієї компетентності є не лише професійною потребою, а й вимогою нормативно-правових актів, що визначають стандарти державної служби в Україні.

Отже, комунікативну компетентність публічного службовця доцільно розуміти як здатність ефективно організовувати професійне спілкування з громадянами, колегами та інституціями, використовуючи сучасні мовні, психологічні й цифрові інструменти.

Вона включає вміння чітко передавати інформацію, забезпечувати зворотний зв'язок, будувати довірливі стосунки й адаптуватися до різних соціокультурних умов. У контексті вдосконалення це поняття охоплює не лише базові навички мовлення, а й розвиток емоційного інтелекту, цифрової грамотності та готовності до відкритого діалогу, що є ключовою умовою підвищення ефективності державного управління.

В умовах сучасної України, особливо у стані трансформацій, війни, цифровізації, підвищених вимог до відкритості органів публічної влади така компетентність стає ключем до:

- довіри громадян до влади;
- ефективного надання публічних послуг;
- прозорості й підзвітності;
- стримування корупційних ризиків через відкриту комунікацію;
- міжнародної співпраці.

М. Корнута звертає увагу, що комунікативна компетентність у державній службі має свої особливі ознаки, які відрізняють її від інших професійних компетентностей. Вона передбачає не лише знання правил ведення діалогу, суперечки, переговорів чи медіації, але й уміння застосовувати їх у взаємодії з колегами, представниками інших органів влади та громадянами. Важливою складовою є навички групової роботи, здатність виконувати різні ролі (керівника або підлеглого), а також вміння делегувати повноваження. Окреме місце посідає документальна комунікація — підготовка звернень, службових записок, аналітичних довідок і висновків. Не менш значущими є усні форми професійного мовлення: доповіді, звіти, участь у дискусіях і публічних виступах. Державний службовець, за Л. Корнутою, має також уміти адаптувати свою поведінку до конкретних ситуацій (наприклад, у роботі з конфліктними групами чи людьми з особливими потребами) та свідомо обирати комунікативні стратегії, які допоможуть досягти позитивного результату [5, с. 757].

У 2025 році комунікативна компетентність публічних службовців потребує постійного вдосконалення насамперед через конкретні виклики, з якими стикається українська держава. По-перше, цифровізація та розвиток е-врядування («Дія» та інші електронні сервіси) вимагають від службовців уміння працювати в новому цифровому середовищі, пояснювати громадянам зміни та забезпечувати прозорість процесів [12]. По-друге, війна поставила завдання стратегічних комунікацій: службовці мають швидко реагувати на інформаційні загрози, протидіяти дезінформації, доносити правдиві меседжі та підтримувати стійкість суспільства [11, с. 7]. По-третє, досвід пандемії показав, що у кризових ситуаціях ефективна комунікація стає ключем до збереження довіри та організації дій громадян. Таким чином, саме цифрова трансформація, війна та кризові умови змушують публічних службовців переходити від

¹ Habermas, J. Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. — Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1981. — 520 S.

базових умінь спілкування до сучасних навичок: публічних виступів, роботи в цифрових каналах, кризових повідомлень і партнерської взаємодії з суспільством.

У контексті зростаючих вимог до прозорості, відкритості та ефективності державного управління, комунікативна компетентність публічних службовців набуває стратегічного значення. Її вдосконалення вже не розглядається як факультативне, а є обов'язковим компонентом професійного розвитку посадових осіб органів публічної влади. Станом на 2025 рік, як в українській практиці, так і в міжнародних підходах, виокремлюють щонайменше вісім ключових напрямів, що спрямовані на розвиток. Ці підходи впроваджуються на рівні урядових стратегій, програм Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), освітніх платформ, а також за підтримки міжнародних донорських ініціатив (зокрема DOBRE, U-LEAD, DESPRO).

1. Один з найефективніших сучасних підходів є практичне навчання на основі реальних управлінських кейсів. Йдеться не про теоретичне вивчення основ комунікації, а про моделювання ситуацій, в яких публічний службовець стикається з конкретним викликом критика у соцмережах, звернення з негативом, запит від журналіста, інформаційна криза тощо. Такі кейси використовуються в модулях з кризової комунікації в Центрі підвищення кваліфікації НАДС, у тренінгах для службовців місцевого самоврядування та в рамках навчання за міжнародними програмами (наприклад, DOBRE [15] та «U-LEAD з Європою» [14]). Головною цінністю цього підходу є формування навичок адаптивної, ситуативної поведінки у складних комунікативних умовах.

2. Сьогодні державний службовець не може ефективно виконувати свої функції без впевненого володіння цифровими каналами комунікації. Як зазначає Н. Грабовенко, недостатній рівень володіння цифровими технологіями негативно позначається на якості професійної діяльності службовця, особливо в частині ефективної взаємодії з громадянами [2, с. 15–16]. Це не обмежується базовими технічними навичками роботи з документами чи електронною поштою. Насамперед ідеться про здатність комунікувати в цифровому середовищі через офіційні сторінки установ у соцмережах, месенджери, онлайн-форуми, мобільні застосунки.

Професійний службовець має розуміти відмінності у стилях спілкування на різних платформах (наприклад, Telegram, Facebook, Instagram), вміти формулювати меседжі відповідно до аудиторії, будувати комунікацію з урахуванням динаміки новинного середовища, реагувати на запити чи критику конструктивно та вчасно. Публічна комунікація сьогодні — це не лише інформування, а й управління репутацією органу влади [1].

Один із прикладів реалізації цього підходу є онлайн-курс «Цифрова грамотність для державних

службовців» на платформі Дія.Цифрова освіта, де окрему увагу приділено темам цифрової етики, безпечної комунікації, протидії дезінформації [4].

3. Ще одним важливим напрямом вдосконалення є розвиток наставницьких, переконливих та презентаційних навичок. Йдеться не лише про техніку публічного виступу, а про вміння побудувати комунікацію з різними типами аудиторій, обрати правильний аргумент, підтримати зоровий контакт, володіти інтонацією, темпом і мовленнєвою структурою.

Навчальні модулі з публічних виступів передбачені, зокрема, у курсі «Публічні виступи для державних службовців» у Школі публічного управління УКУ, а також у межах тренінгових програм «U-LEAD з Європою» для посадовців громад [6;14].

4. Значну увагу в сучасних програмах приділено стратегічній комунікації, яка передбачає планування й реалізацію комунікаційної політики органу влади, а також вміння ефективно діяти в умовах інформаційної напруги, криз або загроз репутації. Службовців навчають, як обирати відповідну комунікативну стратегію (наприклад, проактивну чи реактивну), як уникати ескалації конфліктів у медіапросторі та як правильно формулювати офіційну позицію установи.

Важливо, що моделі цього типу навчання поєднують теорію з практикою. Наприклад, Центр стратегічних комунікацій при Міністерстві культури та інформаційної політики України впроваджує серії практикумів для представників місцевих органів влади, а ЦНАПи у Вінниці та Львові проводять внутрішні тренінги з кризового реагування на запити чи скарги громадян.

Отже, сучасні підходи до вдосконалення комунікативної компетентності публічних службовців базуються не на теоретичному засвоєнні матеріалу, а на практико-орієнтованому, ситуаційному, цифровочутливому навчанні. Ключовими орієнтирами є здатність діяти швидко, переконливо, з урахуванням потреб аудиторії та викликів інформаційного середовища. Така підготовка дозволяє не лише ефективно доносити інформацію, а й підтримувати довіру, будувати партнерські стосунки і зміцнювати авторитет державної служби у суспільстві.

Сучасна публічна служба потребує не лише теоретичної бази, а й чітких інструментів для щоденної роботи з громадянами. На основі аналізу актуальної практики можна запропонувати алгоритм дій, який може стати основою для впровадження у систему підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. На рис. 1 представлено кілька практичних рішень, які можна реально застосувати в органах влади вже сьогодні.

Отже, сучасна публічна служба потребує не лише теоретичного осмислення проблеми, а й практичних механізмів її вирішення. На основі аналізу актуальної практики було сформовано алгоритм удосконалення комунікативної компетентності публічних

Крок 1. Формування індивідуального цифрового комунікаційного профілю

Передбачає створення єдиного набору інструментів для роботи в онлайн-середовищі. Такий профіль включає:

- шаблони відповідей на найбільш поширені звернення громадян;
- стандарти оформлення офіційних повідомлень у соціальних мережах;
- чітко визначені канали комунікації (Facebook, Telegram, Instagram тощо) з відповідними стилями для різних цільових аудиторій.

Крок 2. Впровадження обов'язкових модулів практичного навчання

Йдеться про спеціалізовані модулі, спрямовані на:

- опанування кризових комунікацій;
- формування навичок підготовки публічних заяв у складних ситуаціях;
- роботу зі зверненнями громадян у месенджерах;
- побудову меседжів для цифрових платформ.

Особливість цих модулів полягає у поєднанні теорії з відпрацюванням конкретних практичних сценаріїв.

Крок 3. Проведення регулярних внутрішніх практикумів

У органах місцевого самоврядування доцільно організовувати щоквартальні симуляції на основі реальних кейсів (робота зі скаргами, реагування на дезінформацію, комунікація із журналістами). Такі заходи дозволяють службовцям відпрацьовувати реакцію на складні ситуації та розвивати навички професійної поведінки під час комунікаційного тиску.

Крок 4. Використання чеклистів для оцінки комунікативної діяльності

Запровадження системи внутрішнього контролю за якістю комунікацій передбачає застосування чеклистів із такими критеріями:

- час реагування на запити громадян;
- кількість та якість публічних пояснень управлінських рішень;
- наявність і активність сторінок установи у соціальних мережах;
- зрозумілість мови офіційних повідомлень.

Крок 5. Розроблення типових карт дій для службовців

Необхідно створити алгоритми поведінки у складних або кризових комунікативних ситуаціях.

Приклади таких карт дій:

- порядок реагування на негатив у соціальних мережах;
- сценарій офіційної розмови з представниками ЗМІ;
- алгоритм дій у разі провокаційних запитань під час публічного виступу чи прямого ефіру.

Рис. 1. Алгоритм удосконалення комунікативної компетентності публічних службовців в Україні

Джерело: розроблено автором

службовців, який може бути інтегрований у систему професійного навчання та використаний у щоденній діяльності органів влади.

Висновки. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що комунікативна компетентність публічного службовця у 2025 році постає не просто професійною навичкою, а системною характеристикою, яка визначає ефективність його взаємодії з громадянами, інституціями та колегами в умовах цифрових, інформаційних і безпекових трансформацій.

Аналіз наукових підходів показав, що комунікативна компетентність є багаторівневою категорією, що поєднує мовленнєві, психологічні, цифрові, емоційні та міжкультурні складові. Водночас у націо-

нальному законодавстві її розвиток визначено як одну з ключових вимог до осіб, що займають посади в державній службі, що свідчить про її пріоритетність у системі публічного управління.

Доведено, що сучасний підхід до вдосконалення комунікативної компетентності базується на інтеграції трьох головних складових:

- 1) технологій (цифрові сервіси, соціальні мережі, онлайн-взаємодія),
- 2) практичного навчання (реальні кейси, симуляції, кризові моделі),
- 3) організаційної культури відповідальності й відкритості (прозора комунікація, зворотний зв'язок, стратегічна репутаційна політика).

Окреслені в роботі сучасні підходи, від навчання на кейсах і тренінгів з публічних виступів до формування цифрової грамотності та рефлексивних навичок показують, що ефективна комунікація в публічному секторі сьогодні є гнучкою, цільовою та постійно вдосконалюваною. Простого знання теорії або нормативів вже недостатньо. Необхідне постійне відпрацювання навичок у змінному середовищі, здатність адаптуватися до нових каналів взаємодії,

розуміння запитів суспільства та вміння будувати діалог навіть у конфліктних або критичних ситуаціях.

Таким чином, комунікативна компетентність є не лише професійною якістю, а й індикатором сучасності та готовності публічного службовця діяти ефективно в умовах відкритої держави. Її системний розвиток має стати пріоритетом у державній кадровій політиці, освітніх програмах і стандартах підготовки майбутніх управлінців.

Література

1. Амелін А., Фіщук В., Лаврик Я., Юрчак О., Чернев Є., Матюшко В. Україна 2030е — країна з розвинутою цифровою економікою. *Хвиля* — 2019. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Грабовенко Н. В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Теорія та історія публічного управління. Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 34. С. 15–21.
3. Данилевич Ю. О. Комунікативні навички та комунікативна компетентність, їх роль у здобутті освіти і формування комунікативних навичок упродовж професійної діяльності. *Медсестринство*. 2023. № 2. С. 56–65.
4. Дія. Цифрова освіта. Онлайн-курс «Цифрова грамотність для державних службовців». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/civil-servants> (дата звернення: 16.09.2025).
5. Корнута Л. М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 755–758. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/184.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
6. Курс «Публічні виступи» у Школі публічного управління УКУ. URL: <https://hs.gov.ua/announcements/komunikacziya-publichnogo-upravlinczya/> (дата звернення: 16.09.2025).
7. Hymes, D. H. On Communicative Competence / Pride, J. B., Holmes, J. (eds.). *Sociolinguistics*. Harmondsworth: Penguin, 1972. P. 269–293.
8. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (ред. від 7 вересня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу. *Офіц. вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
10. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». *Офіц. вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-п#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
11. Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни : практичний довідник / В. Азарова та ін.; за заг. ред. Л. Компанцевої. Київ, 2023. 232 с.
12. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2024. Т. 19. № 1. С. 116–122.
13. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.09.2025).
14. Тренінги в рамках Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 16.11.2025).
15. DOBRE_Комунікації. URL: https://uacrisis.org/uk/tag/dobre_komunikatsiyi (дата звернення: 16.11.2025).
16. Chomsky N. *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge, MA: MIT Press, 1965. 251 p.
17. Canale M. From Communicative Competence to Communicative Language Pedagogy / Richards, J., Schmidt, R. (eds.). *Language and Communication*. London: Longman, 1983. P. 2–27.
18. Swain M. Communicative Competence: Some Roles of Comprehensible Input and Comprehensible Output in Its Development / Gass, S., Madden, C. (eds.). *Input in Second Language Acquisition*. Rowley, MA: Newbury House, 1985. P. 235–253.
19. Малімон В. Комунікативна компетентність державного службовця : навч. посіб. Івано-Франківськ: Івано-Франків. облас. центр перепідготовки та підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. підприємств, установ і орг., 2011. 45 с. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/Malimon%20В%20Комунікативна%20компетентність.pdf> (дата звернення: 18.11.2023).
20. Бутенко Н. Ю. Комунікативна майстерність викладача : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005 р. 336 с.

References

1. Amelin, A., Fishchuk, V., Lavryk, Ya., Yurchak, O., Cherniev, Ye., & Matiusenko, V. (2019, June 14). Ukraina 2030e — kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou [Ukraine 2030e — a country with a developed digital economy]. *Khvyliia*. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
2. Hrabovenko, N. V. (2023). Rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti u derzhavnykh sluzhbovtziv yak element yikh profesiinoho zrostantia v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Development of communicative competence of civil servants as an element of their professional growth in the conditions of digital transformation]. *Teoriia ta istoriia publichnoho upravlinnia. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 34, 15–21 [in Ukrainian].
3. Danylevych, Yu. O. (2023). Komunikatyvni navychky ta komunikatyvna kompetentnist, yikh rol u zdobutti osvity i formuvanni komunikatyvnykh navychok uprodovzh profesiinoy diialnosti [Communication skills and communicative competence, their role in education and the formation of communication skills during professional activity]. *Medsestrynstvo*, 2, 56–65 [in Ukrainian].
4. Diia. Tsyfrova osvita. Onlain-kurs “Tsyfrova hramotnist dlia derzhavnykh sluzhbovtziv” [Digital literacy for civil servants online course]. Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/courses/civil-servants> [in Ukrainian].
5. Kornuta, L. M. (2024). Komunikatyvna kompetentnist v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Communicative competence in the activities of civil servants]. *Iurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal — Legal Scientific Electronic Journal*, 4, 755–758. Retrieved from http://www.lsej.org.ua/4_2024/184.pdf [in Ukrainian].
6. Shkola publichnoho upravlinnia UKU. (n.d.). Kurs “Publichni vystupy” [Course “Public speaking”]. Retrieved from <https://hs.gov.ua/announcements/komunikacziya-publichnogo-upravlinczja/> [in Ukrainian].
7. Hymes, D. H. On Communicative Competence / Pride, J. B., Holmes, J. (eds.). *Sociolinguistics*. Harmondsworth: Penguin, 1972. P. 269–293.
8. Zakon Ukrainy “Pro derzhavnu sluzhbu” vid 10 hrudnia 2015 roku № 889-VIII (red. vid 7 veresnia 2025 roku) [Law of Ukraine “On civil service” from December 10, 2015 No. 889-VIII (as amended on September 7, 2025)]. (2015). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
9. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo okremykh pytan vyznachennia spetsialnykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii “B” i “V”, ta pidhotovky umov provedennia konkursu [On approval of methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for civil service positions of categories “B” and “V”, and preparation of competition conditions]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].
10. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016). Pro zatverdzhennia Typovykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii “A” [On approval of standard requirements for persons applying for civil service positions of category “A”]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-r#Text> [in Ukrainian].
11. Azarova, V., Kompantseva, L. et al. (2023). Rekomendatsii ta krashchi keisy realizatsii stratehichnykh komunikatsii v umovakh viiny: praktychnyi dovidnyk [Recommendations and best practices of implementing strategic communications in wartime: practical guide]. Kyiv: 7BTs [in Ukrainian].
12. 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. Serii: Derzhavne upravlinnia — Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Public Administration*, 19(1), 116–122 [in Ukrainian].
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky [Public administration reform strategy of Ukraine for 2022–2025]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
14. U-LEAD z Yevropoiu. Treninhy v ramkakh Prohramy “U-LEAD z Yevropoiu” [Trainings within the framework of the U-LEAD with Europe Programme]. Retrieved from <https://u-lead.org.ua/> [in Ukrainian].
15. Ukrainian Crisis Media Center. DOBRE_Komunikatsii [DOBRE_Communications]. Retrieved from https://uacrisis.org/uk/tag/dobre_komunikatsiyi [in Ukrainian].
16. Chomsky, N. *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge, MA: MIT Press, 1965. 251 p.
17. Canale, M. From Communicative Competence to Communicative Language Pedagogy / Richards, J., Schmidt, R. (eds.). *Language and Communication*. London: Longman, 1983. — P. 2–27.
18. Swain, M. Communicative Competence: Some Roles of Comprehensible Input and Comprehensible Output in Its Development / Gass, S., Madden, C. (eds.). *Input in Second Language Acquisition*. Rowley, MA: Newbury House, 1985. P. 235–253.
19. Malimon, V. I., (2011). Komunikatyvna kompetentnist derzhavnoho sluzhbovtzia. Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankiv. oblas. tsentr perepidhotovky ta pidvyshch. kvalifikatsii pratsivnykiv orhaniv derzh. vlady, orhaniv mist. samovriaduvannia, derzh. pidpriemstv, ustanov i orh. Rezhym dostupu: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/Malimon%20B%20Komunikativna%20kompetentnist.pdf>
20. Butenko, N. Yu., (2005). Komunikatyvna maisternist vykladacha. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t.

УДК 004:35:005.8

Пасемко Галина Павлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Pasemko Galyna

*Doctor of Science in Public Administration
Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0002-4648-3314*

Таран Оксана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Taran Oksana

*PhD in Economics Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0001-6226-4907*

Проценко Наталія Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій, кібернетики та захисту інформації
Державний біотехнологічний університет*

Protsenko Nataliia

*PhD in Economics Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Information Technologies, Cybernetics and Information Protection
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0002-7467-0491*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11662

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СТРАТЕГІЧНІ ТРЕНДИ

DIGITAL TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION: STRATEGIC TRENDS

Анотація. Вступ. Динамічний розвиток технологій зумовлює необхідність перегляду підходів до організації та реалізації публічного управління. Одним із ключових викликів у цій сфері виступає адаптація інституцій з публічного управління до нових цифрових і технологічних умов з метою підвищення ефективності та якості надання публічних послуг. Упровадження інноваційних технологій відкриває широкі можливості для підвищення ефективності публічного управління, що особливо актуальним є в умовах воєнного часу.

Мета. Обґрунтування необхідності застосування сучасних технологій та інновацій в публічному управлінні в контексті воєнних викликів та з урахуванням можливостей використання світового досвіду.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності органів публічної влади; 2) монографії та інші праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, а також власні дослідження авторів.

Дослідження проблеми було здійснено з використанням наступних методів: монографічного — при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень методичних аспектів в сучасних технологіях публічного управління; системного аналізу — при аналізі сучасних технологій публічного управління; порівняльного аналізу — при дослідженні світових тенденцій сучасних технологій публічного управління.; абстрактно-логічного — при формуванні узагальнюючих висновків та актуальних пропозицій; графічний — для забезпечення ефективного унаочнення проведених результатів.

Результати. Визначено, що публічне управління вимагає поєднання технологій інформаційного суспільства та забезпечення суспільних інтересів. Наголошено, що важливою складовою забезпечення ефективної системи цифровізації процесів публічного управління стає проведення інноваційної модернізації всієї IT-інфраструктури. З'ясовано, що створення моделей роботизації процесів управління, впровадження автоматичних чат-ботів та інструментів взаємодії на основі штучного інтелекту оптимізують операційну ефективність, але потребують належного правового й етичного контролю якості даних, гарантування безпеки та захисту персональних даних, забезпечення стійкості кібернетичних систем. Підкреслено, що загальносвітові процеси цифровізації публічного управління варто розглядати не лише як впровадження технологій, а й як системну, багаторівневу трансформацію, що вимагає синхронізації технічних рішень, політик управління даними, інституційних змін і заходів із захисту прав громадян. Наголошено, що всі цифрові платформи, котрі діють на даний момент в публічному управлінні України, виконують функції з надання публічних послуг в умовах воєнного стану. Зазначено, що необхідним є посилення нормативної бази щодо захисту персональних даних, обміну інформацією між органами й регулювання використання аналітики; підвищення цифрової грамотності, забезпечення електронних засобів зв'язку для вразливих верств населення, розвитку та відновлення враженої воєнними діями інформаційної інфраструктури в віддалених регіонах та комбінованого (онлайн та офлайн) надання послуг; формування нових компетенцій у державному апараті (devops, аналітика даних, UX, кібербезпека), системи мотивації, зміни у кадровій політиці та навчанні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні проєктного менеджменту як інноваційного інструменту в публічному управлінні.

Ключові слова: інноваційні технології у системі публічного управління, методологічні підходи, стратегічні тренди, цифровізація публічного управління, цифрові платформи, інтелектуальний аналіз даних, блокчейн, штучний інтелект.

Summary. Introduction. The dynamic development of technology necessitates a review of approaches to the organization and implementation of public administration. One of the key challenges in this area is the adaptation of public administration institutions to new digital and technological conditions in order to improve the efficiency and quality of public services. The introduction of innovative technologies opens up wide opportunities for improving the efficiency of public administration, which is particularly relevant in wartime.

Purpose. To prove why it's important to use modern tech and innovations in public management when dealing with military challenges and taking into account how we can use global experience.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the activities of public authorities; 2) monographs and other works by domestic and foreign scientists, statistical materials, as well as the authors' own research.

The problem was studied using the following methods: monographic — in the study and theoretical generalization of research on methodological aspects in modern public administration technologies; systematic analysis — in the analysis of modern public administration technologies; comparative analysis — in the study of global trends in modern public administration technologies; abstract-logical — when forming general conclusions and relevant proposals; graphic — to ensure effective visualization of the results.

Results. It has been determined that public administration requires a combination of information society technologies and the protection of public interests. It has been emphasized that an important component of ensuring an effective system of digitization of public administration processes is the innovative modernization of the entire IT infrastructure. It has been found that the creation of models for the robotization of management processes, the introduction of automatic chatbots and interaction tools based on artificial intelligence optimize operational efficiency, but require proper legal and ethical control of data quality, ensuring the security and protection of personal data, and ensuring the stability of cybernetic systems. It was emphasized that global processes of digitalization of public administration should be viewed not only as the introduction of technologies, but also as a systemic, multi-level transformation that requires the synchronization of technical solutions, data management policies, institutional changes, and measures to protect citizens' rights. It is emphasized that all digital platforms currently operating in public administration in Ukraine perform the functions of providing public services under martial law.

It is noted that it is necessary to strengthen the regulatory framework for personal data protection, information exchange between authorities, and regulation of analytics use; improve digital literacy, provide electronic means of communication for vulnerable groups, develop and restore information infrastructure in remote regions damaged by military actions, and provide combined (online and offline) services; developing new competencies in the state apparatus (devops, data analytics, UX, cybersecurity), motivation systems, changes in personnel policy and training.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the study of project management as an innovative tool in public administration.

Key words: innovative technologies in public administration, methodological approaches, strategic trends, digitalization of public administration, digital platforms, intelligent data analysis, blockchain, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Сучасні процеси глобалізації та динамічний розвиток технологій зумовлюють необхідність глибокого перегляду підходів до організації та реалізації публічного управління. Одним із ключових викликів у цій сфері виступає адаптація інституцій з публічного управління до нових цифрових і технологічних умов з метою підвищення ефективності та якості надання публічних послуг. Традиційні управлінські моделі, що спираються на бюрократичні процедури та стандартизовані процеси, дедалі менше відповідають запитам сучасного суспільства, орієнтованого на оперативність, відкритість і технологічні інновації. Проблема полягає в тому, що значна частина органів публічної влади продовжує використовувати застарілі адміністративні інструменти та інформаційні системи, що не здатні забезпечити швидке, якісне та орієнтоване на громадянина обслуговування. Така ситуація спричиняє затримки у наданні публічних послуг, збільшення адміністративних витрат і, як наслідок, зниження рівня суспільної довіри до органів публічної влади. Упровадження інноваційних технологій, зокрема електронного урядування, систем штучного інтелекту та блокчейн-рішень, відкриває широкі можливості для підвищення ефективності публічного управління. Водночас процес їхньої інтеграції супроводжується численними організаційними, технічними та нормативними труднощами.

Науковий пошук формування ефективних моделей застосування інноваційних технологій у системі публічного управління стає особливо важливим та актуальним й в умовах розвитку України воєнного часу, вимагаючи теоретичного та практичного осмислення з боку вчених.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну, методичну й практичну сторону проблематики методичних аспектів сучасних технологій публічного управління висвітлено в фундаментальних наукових дослідженнях як зарубіжних так і українських вчених дослідників. Цифровізація публічного управління, як особлива наукова категорія, розглядається більшістю науковців в формі комплексної трансформації структур, процесів і взаємодій між інституціями публічної влади та громадянами на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [1; 2]. В процесі її функціонування поєднуються функції з електронного надання послуг (e-government), процеси цифрової трансформації внутрішніх адміністративних процесів, діяльність з управління даними та застосування аналітики й штучного інтелекту для прийняття рішень [3; 4; 5]. *Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах воєнного стану*, формування інформаційної та комунікативної політики досліджено в працях Г. Пасемко, О. Таран, О. Гуторової [6; 7].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених даній проблематиці, питання методологічно-

го підходу до формування, вибору та застосування управлінських технологій залишаються дискусійними. Недостатньо комплексно дослідженими є взаємозв'язки між методами, інструментами й управлінськими процедурами, а також їхня адаптація до умов воєнного стану, післявоєнного відновлення та розвитку територій. Це зумовлює потребу у проведенні системного аналізу сучасних технологій та інновацій в публічному управлінні та визначенні їх методологічних основ, особливо для України умовах війни.

Метою статті є обґрунтування ефективного застосування сучасних технологій та інновацій в публічному управлінні в контексті воєнних викликів та з урахуванням можливостей використання світового досвіду.

Виклад основного матеріалу. Особливості XXI сторіччя є тенденції до цифровізації всіх сфер суспільних відносин. Специфікою здійснення інноваційних процесів вектору цифровізації саме публічного управління стає необхідність поєднання в ній технологій інформаційного суспільства та людських загальносуспільних інтересів в відповідності до принципів гуманізації. В першу чергу, здійснюється переведення послуг у електронну форму (e-services, one-stop portals). Переважна частина цифровізації полягає саме в здійсненні оцифрування сервісів (заяви, дозволи, довідки) та в створенні інтегрованих порталів «єдиного вікна», котрі забезпечують підвищення доступності до публічних послуг та скорочують час обслуговування. При цьому найбільший акцент варто звертати на інтеграцію реєстрів та забезпечення їх взаємо узгодженості, забезпечення корелювання даних між інформаційними системами.

Важливою складовою забезпечення ефективної системи цифровізації процесів публічного управління в сучасних умовах стає проведення інноваційної модернізації всієї IT-інфраструктури, в тому числі на рівні урядових управлінських систем. Наявність застарілих інформаційних систем в державному секторі управління значно обмежує можливості масштабування, безпечного обміну даними й впровадження штучного інтелекту. Процеси модернізації інфраструктури стають фундаментом для забезпечення відповідності публічного управління сучасним інноваційним вимогам та здійснення його подальших реформ.

Нового контексту набуває здійснення управління даними та аналітична діяльність. Проведення ефективної бізнес-аналітики (Business Intelligence — BI) не можливе без допомоги передових цифрових технологій. Інструменти BI дозволяють збирати, очищувати, уточнювати та використовувати дані найкращим чином. Одним з таких інструментів є інтелектуальний аналіз даних (Data Mining — DM) — метод виявлення закономірностей у великих наборах даних. Він допомагає швидко знати своїх клієнтів, розробляти кращі стратегії, знижувати

витрати. DM допомагає в маркетингу баз даних, управлінні кредитними ризиками, управлінні ризиками, аналітиці шахрайства, фільтрації спам-листів, аналізі настроїв та аналізі думок користувачів. Стратегічні рішення, що базуються на сховищах даних та Data Mining, дають довгострокові вигоди та є найважливішим набором рішень в як у публічному управлінні так і в управлінні бізнесом.

Нові можливості розкриваються в системі здійснення діяльності сфери публічного управління через автоматизацію рутинних процесів та застосування штучного інтелекту. Створення моделей роботизації процесів управління, впровадження автоматичних чат-ботів та інструментів взаємодії на основі штучного інтелекту оптимізують операційну ефективність, але потребують належного правового й етичного контролю якості даних. Реальні вигоди залежать від синхронності модернізації IT-ландшафту та набуття персоналом цифрових навичок.

Особливо важливою проблемою нових форм цифровізації системи публічного управління стає гарантування безпеки та захисту персональних даних, забезпечення стійкості кібернетичних систем. Розширення цифрових сервісів підвищує їх вразливість до кібернетичних загроз, тому необхідні комплексні підходи в захисті публічної цифрової системи: політики кібербезпеки, сертифікація IT-систем, резервні копії та плани відновлення. Безпека також пов'язана з довірою громадян до державних цифрових сервісів. Важливо в даному контексті врахувати й цифрову інклюзію та соціальні аспекти. Цифровізація може посилювати нерівності (цифровий розрив). Політики мають містити заходи з підвищення цифрових навичок, доступу до інтернету та альтернативні канали обслуговування для нездатних/небажаючих користуватися онлайн-сервісами.

Особливістю цифровізації публічного управління в динамічно розвиваючомуся людському суспільстві

за умов швидкого прогресу є постійне впровадження в неї організаційних змін й забезпечення управління трансформацією. Трансформація потребує змін у організаційній культурі, нових ролей, методах управління проектами та міжвідомчої координації. Успіх залежить від лідерства та стратегічного бачення [3].

Загальносвітові процеси цифровізації публічного управління варто за сучасних реалій розглядати не лише як впровадження технологій, а й як системну, багаторівневу трансформацію, що вимагає синхронізації технічних рішень, політик управління даними, інституційних змін і заходів із захисту прав громадян. Успішна трансформація досягається через поєднання модернізації інфраструктури, підвищення якості даних, розвитку людського капіталу та забезпечення кібербезпеки й соціальної інклюзії [4].

Специфікою цифрової трансформації в Україні є активна участь в ній спеціалізованих державних інституцій, насамперед Міністерства цифрової трансформації (Мінцифри), які виконують координаційну, регуляторну та проектно-впроваджувальну функції. Централізована координація дозволяє стандартизувати підходи (наприклад, єдині реєстри, електронні послуги, цифрові ідентифікатори), прискорює масштабування успішних рішень і створює умови для міжвідомчої взаємодії [8]. На сьогоднішній день особливістю цифровізації України є те, що вона відбувається в умовах повномасштабної агресії, починаючи з 2022 року, що диктує потребу в підвищеній стійкості систем: резервні канали зв'язку, офлайн-функції критичних сервісів, локальне зберігання даних. Також через спеціалізовані платформи заліснюється швидке розгортання та застосування оперативних рішень в державному управлінні для забезпечення життєво важливих адміністративних функцій. Пріоритетними є заходи з кіберстійкості та забезпечення доступності послуг у знеструмлених або відключених від мереж районах.

Таблиця 1

Основні цифрові платформи публічного управління України воєнного часу на 2025 р.

№	Назва платформи	Ключове призначення	Основні функції та сервіси	Вплив на публічне управління в війну
1	«Дія» (Diia)	Єдина цифрова екосистема державних послуг	Електронна ідентифікація; цифрові документи; онлайн-отримання соціальних виплат	Забезпечила безперервність надання держпослуг; сприяла мобільності громадян
2	Diia.Engine / Diia. Education / Diia. Business	Платформи для цифрової економіки та освіти	Створення і підтримка IT-рішень; мікрокурси з цифрової грамотності; підтримка малого бізнесу	Формують кадровий та інноваційний потенціал цифрової відбудови
3	«Відновлення» (eRecovery)	Реєстрація та компенсація за зруйноване житло	Збір заяв громадян, фотофіксація руйнувань, електронні реєстри рішень і виплат	Підвищення прозорості і швидкості обліку збитків
4	Trembita	Система міжвідомчого електронного обміну даними	Інтероперабельність реєстрів, API-доступ, електронна взаємодія	Основа цифрової інфраструктури публічного управління
5	e-Health / Helsi.me	Цифрова система охорони здоров'я	Реєстрація пацієнтів, електронні рецепти	Підтримка медичних послуг

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих джерел

Виходячи з даних, систематизованих нами в табл. 1, можемо констатувати, що всі платформи, котрі діють на даний момент в публічному управлінні України, виконують функції з надання публічних послуг та безпеки та підвищення стійкості в умовах війни.

Діджитальне надання послуг стало основою забезпечення безпеки населення при отриманні послуг публічного управління та в ході виконання процедур публічного управління в системі державного регулювання суспільних процесів. Український підхід до цифровізації робить акцент на створенні зручних цифрових послуг (мобільний застосунок «Дія», електронні послуги в адміністративних сервісах) з метою зменшення транзакційних витрат громадян і підвищення прозорості взаємодії з адміністрацією. Така орієнтація вимагає ітеративного дизайну послуг, включення користувача в тестування та впровадження аналітики використання для подальшої оптимізації сервісів.

Сформовані державні цифрові платформи виступають як важливий інструмент стійкості української держави в умовах війни. Проекти «Дія» і Diia. Engine стали центральними елементами модернізації, дозволивши швидко надавати критичні послуги (ідентифікація, допомога постраждалим, реєстрація бізнесу) у нових небезпечних умовах. Швидкість масштабування сервісів і мобільний формат підвищили доступність державних послуг під час масових переміщень населення й атак на інфраструктуру.

Сукупність перелічених платформ формує архітектуру цифрового публічного управління, що забезпечує: стійкість держави в умовах війни (через децентралізований доступ до послуг); інклюзивність і прозорість процедур; інтеграцію даних між центральними та місцевими органами влади; зниження транзакційних витрат у наданні адміністративних послуг; підвищення довіри громадян до державних інституцій. Водночас в воєнний час зберігається потреба у посиленому кіберзахисті, стандартизації форматів даних і цифровій грамотності населення.

Специфічною рисою ефективної національної цифровізації стає орієнтація на побудову міжсистемної інтероперабельності (єдині стандарти обміну даними, API-шлюзи, семантичні словники), а також правового і технічного каркасу для реєстрів й обміну даними. В Україні спостерігається рух до створення єдиних інформаційних систем і нормативних актів, що регламентують взаємодію державних інформаційних ресурсів, проте на практиці процес уніфікації стикається з проблемами спадщини старих систем і фрагментованих реєстрів. Побудова інтероперабельних реєстрів і централізованих сховищ даних дозволила органам влади отримувати швидку аналітику, зокрема щодо пошкоджень інфраструктури, потреб переселенців та пріоритетів відновлення. Це сприяє більш ефективному плануванню відновлювальних заходів. Урядові ініціативи з цифровізації військово-адміністративних процесів (реєстри мобілізації, внутрішні адміністративні додатки для ЗСУ) та співпраця з IT-індустрією сприяли підвищенню оперативності логістики і командування. Одночасно війна стимулювала приватно-державні інноваційні альянси у військових технологіях.

Практичними наслідками впровадження цифрових сервісів для якості публічних послуг у воєнний період можна назвати позитивний вплив на показники доступності й швидкості обслуговування громадян (онлайн-реєстрації, отримання виплат, звернення щодо допомоги). Виходячи з даних, систематизованих нами в табл. 2, варто відмітити, що діджиталізація здійснюється досить ефективно з урахуванням викликів воєнного часу.

Проведений аналіз в табл. 2. демонструє, що ефективність цифрових платформ публічного управління України в умовах війни визначається такими ключовими чинниками: оперативність і безперервність сервісів навіть при пошкодженні інфраструктури; інтероперабельність державних реєстрів і мінімізація бюрократії; зростання рівня довіри громадян до державних інститутів через прозорість; висока гнучкість і стійкість до зовнішніх кіберзагроз. Разом

Таблиця 2

Ефективність цифрових платформ публічного управління України на 2025 рік

№	Назва платформи	Основні індикатори ефективності	Ключові показники на 2025 р.)	Аналітична оцінка впливу
1	«Дія» (Diia)	Доступність послуг; рівень користувацької довіри	20+ млн. користувачів; 120+ доступних е-послуг;	Висока ефективність у збереженні функцій держави
2	«Відновлення» (eRecovery)	Прозорість процедур; швидкість розгляду заяв	450 тис. поданих заяв; 60% виплат через е-систему	Суттєве зростання довіри до механізмів компенсацій
3	Trembita	Кількість інтегрованих реєстрів	120+ реєстрів підключено	Цифрова взаємодія між органами влади
4	Diia.Business / Diia. Education	Кількість користувачів;	2 млн. користувачів; 500+ онлайн-курсів	Стимулювання цифрової економіки
5	e-Health / Helsi.me	Безперервність медичних послуг	32 млн. записів пацієнтів; 25% консультацій онлайн	Забезпечення безперервності мед-послуг під час війни

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих джерел

із тим виявлено зони вдосконалення: потреба у поглибленні аналітики даних, забезпечення інклюзивності користування платформами та стандартизація форматів державних автоматизованих систем публічного управління.

Воєнний час став фактором формування цілового ряду викликів та призвів до зростання цілого ряду ризиків в цифровізації публічного управління. Масштабні кібератаки й загрози інформаційній безпеці роблять необхідним подальше інвестування в захищення архітектури, резервні канали зв'язку (наприклад, супутниковий інтернет) і навчання персоналу. Важливі заходи включають впровадження технічних стандартів захисту, аудитів безпеки, тренування персоналу та законодавчі ініціативи для регламентації обробки даних [9].

Правові та етичні питання захисту та збереження даних вимагають посилення нормативної бази щодо захисту персональних даних, обміну інформацією між органами й регулювання використання аналітики (зокрема алгоритмічних рішень), аби уникнути зловживань і забезпечити прозорість рішень. Крім того, існують ризики й цифрової нерівності. Навіть наявність мобільного додатку не гарантує рівного доступу: потрібні цілеспрямовані заходи для підвищення цифрових навичок і забезпечення інфраструктури в постраждалих регіонах. Швидке впровадження цифрових сервісів може посилити також проблему нерівності у доступі до публічних послуг (за віком, місцем проживання, соціально-економічним статусом). Тому програми цифрової трансформації в воєнний час супроводжуються ініціативами з підвищення цифрової грамотності, забезпеченням електронних засобів зв'язку для вразливих верств населення, інноваційним розвитком та відновленням враженої воєнними діями інформаційної інфраструктури в віддалених регіонах та комбінованого (онлайн та офлайн) надання послуг [4].

Процес цифровізації в публічному управлінні впливає й на людський капітал країни, ведучи до організаційних змін в ньому. Здійснення цифровізації в українському публічному управлінні має риси не лише технічної, а перш за все, організаційної трансформації: вона вимагає нових компетенцій у державному апараті (devops, аналітика даних, UX, кібербезпека), системи мотивації, зміни у кадровій політиці та навчанні. Брак кваліфікованих кадрів на місцях, опір змінам і потреба в масштабному підвищенні кваліфікації залишаються значними бар'єрами.

Процеси цифровізації в Україні тісно пов'язані з гармонізацією стандартів і практик із європейським законодавством (регламенти ЄС у сфері захисту даних, інтероперабельності тощо). Це створює потребу адаптації національних нормативних актів, водночас відкриває можливості для міжнародної технічної допомоги та фінансування. Не зважаючи на війну, Україна демонструє досить високий

рівень загального розвитку електронного урядування, що є близьким до середнього рівня країн ЄС та набагато вищим за рівень світового середнього показника електронних послуг. Організація даного процесу в ЄС залишається для України основним орієнтиром, так як в ньому відзначаються лідерські досягнення цифровізації публічного управління завдяки стабільній та ефективній розробці та впровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні [1].

Головними напрямками подальшої розбудови цифровізації в системі публічного управління України в умовах воєнного часу можемо назвати наступні:

Розвивати інституційну інтероперабельність (узгодженість та королювання баз офіційних даних, API-екосистема) та постійні інвестиції в створення дублюючих систем та резервної інфраструктури, котра забезпечує стійкості сервісів в умовах воєнних викликів та ворожих кібератак.

Постійно посилювати кіберзахист, формуючи систему боротьби з хакерством. При цьому необхідно застосовувати багаторівневу систему захисту на основі технічних, організаційних та кадрових заходів.

Інтегрувати в загальнодержавні програми розвитку цільові соціально-орієнтовані політики (розвиток цифрової грамотності, інформаційна підтримка уразливих груп), розвивати гнучкі плани цифровізації.

Сприяти прозорим партнерствам з приватним сектором і міжнародними донорами та залучувати спеціальні міжнародні проекти, забезпечуючи національний контроль і прозорість використання даних і технологій [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифровізація публічного управління в Україні є багатовимірним процесом, який поєднує технічні, організаційні, правові та соціальні складники. Вона просувається швидко завдяки централізованій координації (Мінцифри) і флагманським проектам (наприклад, «Дія»), але водночас стикається з викликами: війна, кібербезпека, кадровий дефіцит, цифровий розрив та необхідність гармонізації нормативної бази з європейськими стандартами. Національна цифровізація публічного управління під час війни виступає не стільки елементом модернізації, скільки критичним інструментом державної стійкості. Комплекс заходів в ній включає в себе як розбудову платформ і реєстрів, так і посилення кіберзахисту та впровадження інклюзивних політик. Цифровізація в системі українського публічного управління формує основу для збереження функцій держави в кризових умовах, котрі особливо яскраво проявляють себе в умовах воєнного стану. Досягнення виконання завдань цифровізації демонструють високий рівень адаптивності, але для сталого розвитку потрібні цілеспрямовані реформи нормативної бази, інвестиції у безпеку й заходи для згладжування цифрової нерівності.

Література

1. Androniceanu A., Georgescu I., Kinnunen J. Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States. A Comparative and Correlative Research Analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2020. No. 65 E/2022. P. 5–22. DOI:10.24193/tras.65E.1
2. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. 13(1). С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>
3. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>
4. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*. 2024. № 12. (42). С. 20–23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266)
5. Бабічев А., Котковський В., Череди́ченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>
6. Пасемко Г. П., Таран О. М., Гуторова О. О. Розвиток системи публічного управління в Україні: виклики умов воєнного стану. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-5-9860>
7. Пасемко Г. П., Таран О. М., Гуторова О. О. Напрями розвитку системи публічного управління: формування інформаційної та комунікативної політики в Україні. *Національні інтереси України*. 2024. № 2(2). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-405-420](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-405-420)
8. Міністерство цифрової трансформації України. Мінцифри про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік: інформаційне повідомлення. *Міністерство цифрової трансформації України*. Київ, 14.02.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> (дата звернення: 10.11.2025).
9. Саламатов В. О., Масляк М. І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 238–244. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>

References

1. Androniceanu, A., Georgescu, I., & Kinnunen, J. (2020). Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States. A Comparative and Correlative Research Analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 65 E/2022, pp. 5–22. DOI:10.24193/tras.65E.1
2. Sorokina, N., & Filatov, V. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 13(1), pp. 77–81. <https://doi.org/10.15421/152509> [in Ukrainian].
3. Maksimentseva, N. O., & Maksimentsev, M. H. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: perevahy tsyfrovykh tekhnolohii ta zahrozy suverennomu informatsiinomu prostoru [Artificial Intellect in Public Administration: Advantages of Digital Technologies and Threats to Sovereign Information Sphere]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. No 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7> [in Ukrainian].
4. Petkun, S. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument nadannia yakisnykh derzhavnykh posluh [Digital technologies as a tool for providing high-quality public services.]. *Naukovi perspektyvy*, 12. (42), pp. 20–23. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266) [in Ukrainian].
5. Babichev, A., Kotkovskiy, V., & Cherednychenko, T. (2024). Tekhnolohii ta innovatsii u publichnomu upravlinni: suchasni trendy, vplyv na yakist derzhavnykh posluh [Technologies and innovations in public administration: modern trends, effect on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> [in Ukrainian].
6. Pasemko, H. P., Taran, O. M., & Hutorova, O. O. (2024). Rozvytok systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini: vyklyky umov voiennoho stanu [Development of the public administration system in Ukraine: challenges posed by martial law]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, № 5. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-5-9860> [in Ukrainian].
7. Pasemko, H. P., Taran, O. M., & Hutorova, O. O. (2024). Napriamy rozvytku systemy publichnoho upravlinnia: formuvannia informatsiinoi ta komunikatyvnoi polityky v Ukraini [Trends in the development of public administration: shaping information and communication policy in Ukraine]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, No 2(2). [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-405-420](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-405-420) [in Ukrainian].
8. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Mintsyfry pro rezultaty tsyfrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik: informatsiine povidomlennia. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. Kyiv, 14.02.2025. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> [in Ukrainian].
9. Salamatov, V. O., & Masliak, M. I. (2020). Problemy vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemi publichnoho upravlinnia [Problems of implementation of innovative technologies in public administration]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, No 3, pp. 238–244. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36> [in Ukrainian].

УДК 305/355.4(456)(4)

Пугач Андрій Миколайович

*доктор наук з державного управління, професор,
декан інженерно-технологічного факультету
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Pugach Andrii

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Dean, Engineering and Technology Faculty
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0002-5586-424X*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11669

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ГЕНДЕРНОГО МЕЙНСТРИМІНГУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF GENDER MAINSTREAMING IN THE IMPLEMENTATION OF STATE GENDER POLICY

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження пояснюється важливістю гендерного мейнстрімінгу у розвитку гендерної політики для прискорення умов рівності та демократичного розвитку суспільства та держави.

Метою дослідження є виявлення основних рис та характеристика гендерного мейнстрімінгу як концептуальної основи для умов рівності через етапи гендерного аналізу та включення бюджетування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації українських дослідників; 2) аналіз етапів гендерно аналізу; 3) доцільність впровадження гендерно-орієнтованого бюджетування на розвиток шляху до євроінтеграції.

У дослідженні використано комплекс наукових міждисциплінарних методів, які охоплюють як якісні, так і кількісні підходи: 1) контент-аналіз публікацій українських дослідників; 2) аналіз і синтез; 3) індукція та дедукція; 4) візуалізація і декомпозиція.

Результати. У дослідженні сформульовано визначення поняття «гендерний мейнстрімінг» у контексті гендерної пріоритетності, процесу або стратегії досягнення гендерної рівності шляхом інтеграції гендерного підходу у всі сфери життя та на всіх рівнях та щаблях. Відзначено принципи гендерного мейнстрімінгу: інтеграція у всі сфери діяльності; участь багатьох зацікавлених сторін; відкритість та прозорість; ефективність. Визначено основні засоби, стратегії та програми гендерної рівності у відповідності до принципу рівних прав та можливостей жінок і чоловіків тощо. Проаналізовано концептуальні аспекти для створення доцільного гендерно орієнтованого бюджетування. Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації інформації та висновках про гендерний мейнстрімінг та його важливість для України. Дослідження може використовуватися у науковій та навчальній діяльності, зокрема, при читанні курсів з основ гендеру, європейської інтеграції, права ЄС.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях передбачається дослідження теоретичної сутності і практичної реалізації впливу гендерного мейнстрімінгу у контекст післявоєнного відновлення України, а саме, інтеграція гендерних підходів як можливості для побудови більш справедливого, інклюзивного та стійкого суспільства.

Ключові слова: гендер, мейнстрімінг, етапи гендерного аналізу, гендерно орієнтоване бюджетування, гендерне бюджетування, публічне та державне управління, суспільство.

Summary. Introduction. The relevance of the study is explained by the importance of gender mainstreaming in the development of gender policy to accelerate conditions of equality and democratic development of society and the state.

The aim of the study is to identify the main features and characteristics of gender mainstreaming as a conceptual basis for conditions of equality through the stages of gender analysis and participatory budgeting.

Materials and methods. The research materials are: 1) publications by Ukrainian researchers; 2) analysis of the stages of gender analysis; 3) the feasibility of introducing gender-responsive budgeting for the development of the path to European

integration. The study uses a set of scientific interdisciplinary methods covering both qualitative and quantitative approaches: 1) content analysis of publications by Ukrainian researchers; 2) analysis and synthesis; 3) induction and deduction; 4) visualisation and decomposition.

Results. The study formulates a definition of the concept of 'gender mainstreaming' in the context of gender priority, the process or strategy of achieving gender equality by integrating a gender approach into all spheres of life and at all levels and stages. The principles of gender mainstreaming are noted: integration into all spheres of activity; participation of many stakeholders; openness and transparency; effectiveness. The main means, strategies and programmes for gender equality are identified in accordance with the principle of equal rights and opportunities for women and men, etc. The conceptual aspects of creating appropriate gender-responsive budgeting are analysed. The theoretical significance of the study lies in the systematisation of information and conclusions about gender mainstreaming and its importance for Ukraine. The study can be used in scientific and educational activities, teaching courses on the basics of gender, European integration, and EU law.

Prospects. Further research will focus on the theoretical essence and practical implementation of gender mainstreaming in the context of Ukraine's post-war recovery, namely the integration of gender approaches as an opportunity to build a more just, inclusive and sustainable society.

Key words: gender, mainstreaming, stages of gender analysis, gender-responsive budgeting, gender budgeting, public and state administration, society.

Постановка проблеми. Гендерний мейнстрімінг (головний потік (з англ.) на сьогодні виступає одним із ключових підходів у розвитку гендерної політики, що враховує різні інтереси й надає рівні можливості як жінкам, так і чоловікам. Основною його метою виступає усунути між жінками та чоловіками відмінності соціальної, економічної й політичної нерівності як передумову розвитку. Цей стратегічний підхід передбачає інтеграцію гендерних перспектив на всіх етапах і рівнях політики, сучасних програм та проєктів. У контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення вагоме місце залишається за гендерною рівністю та важливістю її врахування у бюджетну та політичну сфери. Питання гендерної рівності залишається актуальним як у світі, так і в Україні, особливо у кризові періоди. За актуальними даними Глобального звіту про гендерний розрив 2025 року, на сьогодні жодна країна не досягає повного паритету, і для його досягнення може знадобитись десь близько 123 років — що значно може перевищити строки реалізації Цілей сталого розвитку до 2030 року [1].

Концепцію гендерного мейнстрімінгу вперше відзначено на Всесвітній конференції з питань жінок у 1985 році у Найробі. У 1995 році у рамках Пекінської платформи дій її затвердили, як міжнародну стратегію у досягненні гендерної рівності. Актуальним залишається, що Рада Європи ще у 1998 році обґрунтувала важливість гендерного мейнстрімінгу, як вдосконалення, (ре)організацію, розвиток та оцінку нових політичних процесів таким чином, щоб перспективи гендерної рівності долучити до усіх щаблів політики, рівнів та етапів, за участю діячів, яких зазвичай залучають до розробки державної політики. Гендерний мейнстрімінг на сьогодні розуміється, що у жінок та чоловіків завжди різні потреби, обставини життєві умови, неоднаковий доступ до ресурсів, влади та інституцій. Таким чином підхід надасть можливість реорганізувати та прискорити публічні інтервенції бути більш ефективними та забезпечити більшу релевантність для суспільства.

Можна стверджувати, відповідно, що політики, які не враховують відповідних відмінностей, призведуть до неналежного розподілу ресурсів, що, у свою чергу, надасть всі умови для посилення нерівності, яка вже існує.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українськими вченими всебічно і ґрунтовно вивчається гендерна проблематика. Проте, слід зауважити, що поняття гендерного мейнстрімінгу поки що висвітлювалося лише у небагатьох публікаціях стосовно публічного управління. А. Іщенко досліджувала гендерний мейнстрімінг в розумних містах [2], Х. Голинська показала гендерний мейнстрімінг в управлінні розвитком міст [3], Т. Савків [4] та В. Сиченко — у вищій освіті [5]. Варто відзначити й опубліковані навчальні матеріали, наприклад, розроблений у 2023 році курс програми Ради Європи HELP: «Гендерна рівність та гендерний мейнстрімінг» [6], які розкривають теоретичні основи гендеру та його особливості у публічній службі.

Метою дослідження є виявлення основних рис та характеристика гендерного мейнстрімінгу як концептуальної основи для умов рівності через етапи гендерного аналізу, включення до бюджетування та державного регулювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації українських дослідників; 2) розгляд етапів гендерного аналізу; 3) доцільність впровадження гендерно-орієнтованого бюджетування на розвиток шляху до євроінтеграції та державного регулювання.

У ході дослідження використано комплекс наукових міждисциплінарних методів, які охоплюють як якісні, так і кількісні підходи: 1) контент аналіз публікацій українських дослідників; 2) аналіз і синтез; 3) індукція та дедукція; 4) візуалізація і декомпозиція.

Виклад основного матеріалу. У ході дослідження зроблено такі Висновки. Взагалі гендерний мейнстрімінг не може виступати тільки як синонім

лише пропорційної участі жінок і чоловіків у певних сферах. Важливість забезпечення рівної участі, як необхідного першого кроку та самостійної мети, що прагне до трансформації у самих структурах і процесах, щоб вони відповідали потребам усього населення. Можна вважати, що існуючі принципи гендерного мейнстримінгу та відповідальність за його впровадження, лежить не лише на спеціалізованих та відповідальних підрозділах, а стосується всього персоналу публічних інституцій, починаючи з самого керівництва. Використання такої довгострокової стратегії приведе до великого потенціалу у соціальних змінах на умовах якщо її правильного впровадження та державного регулювання.

Для імплементації та ухвалення сучасних рішень важливим кроком виступає гендерний аналіз. Він залишається першим і доцільним фактором у процесі гендерного мейнстримінгу. Гендерний аналіз — це водночас процес та методологія, що дозволяє дослідити значну різницю між чоловіками та жінками, а також між різними групами жінок і чоловіків, з точки зору їх становища у суспільстві серед розподілу та отримання ресурсів, влади та можливостей. Основна мета — гендерного аналізу ґрунтовно ідентифікувати та усувати гендерну нерівність, яка може бути прихована у державних політиках, що на перший погляд уявляються та поширюються як гендерно-нейтральні.

Розглянувши етапи проведення гендерного аналізу, їх мету та впливи на гендерний мейнстримінг можна проаналізувати у таблиці 1.

У дослідженні пропонується розгляд чотирьох етапів гендерного аналізу. Гендерний аналіз виступає одним із ключових у концептуальних основах з гендерних підходів у публічному управлінні. Розглядаючи структуру чотирьох етапного аналізу, слід звернути увагу, на важливість визначення самої проблеми та потреб у даних, сформулювати проблему, яку повинна буде вирішити політика, та визначити, чи може вона мати гендерний вплив через гендерні норми, стереотипи або біологічні відмінності. Аналіз також передбачає виявлення конкретних

гендерних розривів для створення необхідної політики, та плани і наміри їх вирішення. Чимало важливим виступає другий етап у більш детальному зборі та доступі до даних. Цей крок саме вважається критично важливим, оскільки для якісного аналізу необхідна доволі достовірна, своєчасна та, що найважливіше, гендерно-дезагрегована статистика. В ідеалі використовуються як кількісні, так і якісні дані, враховуються різні форми дискримінації, такі як вік, етнічна належність, інвалідність та соціальний статус.

Проведення самого аналізу даних свідчить, що на цьому етапі вивчаються закономірності та зв'язки в даних, щоб визначити причини гендерної нерівності. З метою зрозуміти, як гендерний розподіл праці, влада, доступ до ресурсів і соціальні норми впливають на ефективність політики.

На останньому етапі важливість оцінки впливу політики на гендерну рівність на основі проведеного аналізу оцінюється та визначається, чи зможе запропонована політика покращити, погіршити або залишити незмінною поточну ситуацію з гендерної рівності. Таким чином аналіз допомагає виявити потенційні позитивні або негативні наслідки, а також запропонувати ініціативи, які можуть сприяти подоланню гендерних розривів.

Після проведення аналізу необхідним виступає бюджетування. Так у публічному управлінні доречним виступає механізм гендерно орієнтованого бюджетування. Його мета інтегрувати гендерні перспективи в усі стадії бюджетного процесу на відповідних щаблях. Важливо відстежити, що гендерно орієнтоване бюджетування — це не окремий бюджет жінок чи чоловіків, а стратегія, спрямована на справедливий і ефективний розподіл державних коштів з урахуванням різних потреб серед різних груп населення [7].

У дослідженні слід відзначити, що запровадження гендерно орієнтованого бюджетування посилить економічну ефективність і результативність управління державними фінансами, а також підвищить якість надання публічних послуг та забезпечить

Таблиця 1

Етапи проведення гендерного аналізу

№	Етапи	Мета етапу	Важливість етапу	Результат етапу
I	Визначення проблеми	сформувати проблему для аналізу	визначення чи може вона мати гендерний вплив через гендерні норми, стереотипи або біологічні відмінності.	виявлення конкретних гендерних розривів
II	Збір та доступ до даних	зібрати гендерно-дезагреговану статистику	критично важливий	отримати якісні і актуальні дані
III	Аналіз даних	визначити причини гендерної нерівності	визначення закономірності та зв'язків у даних	визначення впливу на ефективність
IV	Оцінка впливу політики на гендерну рівність	виявити потенційні позитивні або негативні наслідки	покращення, погіршення або залишити незмінною поточну ситуацію з гендерної рівності	запропонувати ініціативи

Джерело: складено автором з урахуванням [6; 7; 8]

конкретність. Воно дозволяє виявити, як бюджетні рішення, що вважаються нейтральними, так можуть створювати або поглиблювати гендерну нерівність, а також допомагає ідентифікувати заходи, що сприятимуть подоланню гендерних розривів. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку 61% країн-членів організації вже практикують гендерне бюджетування, що підкреслює його важливість як інструменту належного врядування [8]. Зауважимо, моніторинг та оцінка, як важливі елементи циклічного процесу, надають значної ваги щоб систематизувати процес інтеграції гендерних аспектів у бюджетний процес, що сприяє вдосконаленню розроблення та реалізації управлінських рішень. Результати моніторингу й оцінки допомагають громадам якісно спланувати наступні цикли інтеграції гендерно орієнтованого підходу у бюджетний процес. У результаті удосконалюється нормативно-правове регулювання, програмні документи, практики та послуги, поширюється впровадження гендерного підходу в бюджетний процес органів місцевого самоврядування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Гендерні підходи та мейнстрімінг у публічному та державному управлінні виступають не просто модним трендом, а важливим елементом

належного врядування та ключовою передумовою для сталого розвитку та успішної євроінтеграції. Міжнародний досвід демонструє, що інтеграція гендерної перспективи підвищує якість та ефективність гендерно орієнтованої політики та бюджетування, робить її більш інклюзивною та релевантною для потреб усього суспільства. Україна має міцну законодавчу основу, що належно відповідає міжнародним та європейським стандартам. Значна еволюція гендерних змін за допомогою гендерного аналізу чітко продемонструє, що держава рухається від декларативного до імплементаційного рівня, розуміючи, що реальний прогрес можливий лише через обов'язкові, а не рекомендаційні норми. Однак, значні виклики залишаються, зокрема, розрив між законодавством та його імплементацією, важливість і необхідність у подоланні інституційних та культурних бар'єрів. Успішні практики з гендерно орієнтованого бюджетування, що вже існують на місцевому рівні, свідчать про те, що інструменти для подолання цих викликів можуть бути доступними. У подальших дослідженнях планується розгляд у контексті післявоєнного відновлення України інтеграції гендерних підходів, що буде не просто завданням, а критичною можливістю для побудови більш справедливого, інклюзивного та стійкого суспільства.

Література

1. Global Gender Gap Report 2025. *World Economic Forum*. URL: <https://surli.cc/qbnxwp> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Іщенко А. М. Гендерний мейнстрімінг в розумних містах: Особливості соціологічного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*. 2023. № 6. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.8>
3. Голинська Х. О. Гендерний мейнстрімінг в управлінні розвитком міст: загальна характеристика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. № 1. С. 8–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_4 (дата звернення: 11.10.2025).
4. Савків Т. В. Гендерний мейнстрімінг у вищій освіті України (Національний університет «Львівська політехніка»). *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2018. № 12. С. 261–267. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/446/438> (дата звернення: 11.10.2025).
5. Сиченко В. В. Механізми впровадження засад гендерного інтегрування у публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 32. С. 39–45 URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/7.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
6. Гендерна рівність та гендерний мейнстрімінг. Онлайн-курс Ради Європи. *Навчальна платформа HELP*. 2023. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/help-onlinecourse-genderna-rivnist-ta-gendernii-meinstriming> (дата звернення: 11.10.2025).
7. Гендерно-орієнтоване бюджетування в Україні: теорія і практика : метод. посіб. К. : ФОП Клименко, 2016. 92 с.
8. Впровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетний процес органів місцевого самоврядування : посібник Т. Огородова, С. Ходакова. К., 2021. 61 с.

References

1. Global Gender Gap Report 2025. *World Economic Forum*. URL: <https://surli.cc/qbnxwp>
2. Ischenko A. (2023). Hendernyi meistryminh v rozumnykh mistakh: osoblyvosti sotsiologichnoho zabezpechennia pryiniattia upravlynskykh rishen [Gender mainstreaming in smart cities: features of sociological support for management decision-making]. *Dniprovskiy naukovy chasopys publichnogo upravlinnia, psykholohii, prava. Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*. № 6. S. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.8> [in Ukrainian].
3. Golynska H. O. (2014). Hendernyi meistryminh v upravlinni rozvytkom mist: zahalna kharakterystyka [Gender mainstreaming in urban development management: general characteristics]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu*

imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration, № 1. S. 8–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_4 [in Ukrainian].

4. Savkiv T. (2015). Hendernyi meistryminh u vyshchii osviti Ukrainy [Gender mainstreaming in higher education in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiedialnosti. Bulletin of Lviv State University of Life Safety*, № 12. S. 261–267. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/446/438> [in Ukrainian].

5. Sychenko V.V. (2022). Mekhanizmy uprovadzhennia zasad hendernoho intehruvannia u publicnomu upravlinni [Mechanisms for implementing the principles of gender integration in public administration]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, № 32. S. 39–45. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/7.pdf> [in Ukrainian]

6. Henderna rivnist ta hendernyi meistryminh (2024). [HELP online course: “Gender equality and gender mainstreaming”]. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/help-onlinecourse-genderna-rivnist-ta-gendernii-meistriming> [in Ukrainian].

7. Genderno-oriientovane biudzhetuвання v Ukraini: teoriia i praktyka. (2016) [Gender-responsive budgeting in Ukraine: theory and practice]: metod. posib. K.: FOP Klymenko [in Ukrainian].

8. Ohorodova T., Khodakova C. (2021) Vprovadzhennia henderno oriientovanoho pidkhodu v biudzhetnyi protses orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Implementing a gender-oriented approach in the budget process of local governments]: posibnyk. K. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.10.2025

УДК 351.819:355.7

Чорнописький Валерій Іванович

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Chornopysky Valeriy

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management*

ORCID: 0009-0004-8772-9773

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11550

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВІЙСЬК: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ

THEORETICAL PRINCIPLES OF STATE MANAGEMENT OF MATERIAL SUPPORT OF THE ARMY: ESSENCE, FEATURES

Анотація. Вступ. На сучасному етапі матеріальне забезпечення військ виходить за рамки традиційного постачання та представляє собою комплексну, стійку та високотехнологічну систему, невід'ємну частину загальної військової логістики. В умовах повномасштабної агресії перед Україною постає гостра проблема несумісності застарілих теоретичних підходів та категоріального апарату військово-адміністративної системи з вимогами до сучасного державного управління ресурсами.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та функціональних особливостей матеріального забезпечення військ як об'єкта державного управління та складової оборонної логістики задля формування цілісної теоретико-методологічної основи для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, загальнонаукові методи (теоретичне узагальнення, аналіз механізмів державного управління для забезпечення розвитку системи надання якісних медичних послуг, компаративний метод, метод аналогії, кейс-стаді метод у вивченні окремих випадків реформ у галузі, абстрагування).

Результати. Досліджено наукові підходи до дефініції «логістика» та «логістичне забезпечення», а також розглянуто логістичне забезпечення в контексті нормативно-правового регулювання. Встановлено, що логістика є теорією та мистецтвом управління потоками, тоді як логістичне забезпечення характеризується безпосередньою діяльністю відповідних органів державної влади, направлена на безперервне, своєчасне та економічно обґрунтоване надання фінансових, матеріальних, кадрових і технічних ресурсів, необхідних для ефективної реалізації публічних завдань та функцій держави. Здійснено систематизацію видів логістичного забезпечення та виявлено, що вони можуть бути розширені додатковими функціональними елементами. Аргументовано, основними завданнями цієї системи є адресне та своєчасне ресурсне забезпечення військових формувань, яке оптимізує їхню стійкість при мінімізації ресурсних витрат. Визначено стратегічні детермінанти, які формують критерії ефективності функціонування логістичного забезпечення військ. Виявлено, матеріально-технічне забезпечення є більш ширшим поняттям, ніж матеріальне забезпечення, що фокусується виключно на забезпеченні військ необхідними ресурсами.

Запроновано матеріальне забезпечення військ розуміти як комплекс управлінських заходів, процесів та ресурсів, спрямованих на своєчасне, повне та якісне постачання військових формувань (особового складу, військових частин, установ) усіма видами матеріальних засобів, необхідних для виконання покладених на них завдань в мирний та особливий періоди.

Розкрито наукові підходи до сутності державного управління, його ознаки. Визначено державне управління у сфері матеріального забезпечення військ як інституційно-правову діяльність суб'єктів державної влади, спрямовану на раціональне та ефективне використання військових і фінансових ресурсів шляхом реалізації управлінського циклу та застосування відповідних принципів, що забезпечує своєчасне та повне матеріальне задоволення потреб військ для підтримання їхньої боєздатності та виконання покладених завдань.

Перспективи. Подальшого аналізу потребує теоретичне обґрунтування сутності та функціональних особливостей матеріального забезпечення військ як об'єкта державного управління та складової оборонної логістики в умовах правового режиму воєнного стану в Україні.

Ключові слова: державне управління, національна безпека, матеріальне забезпечення військ, логістика, логістичне забезпечення, військово-логістична система, управління ресурсами, прозорість, оборонна логістика, військо, безпекові виклики.

Summary. Introduction. At the present stage, the material support of the troops goes beyond the traditional supply and represents a complex, stable and high-tech system, an integral part of general military logistics. In conditions of full-scale aggression, Ukraine faces an acute problem of incompatibility of outdated theoretical approaches and the categorical apparatus of the military-administrative system with the requirements for modern state resource management.

The purpose of the article is to theoretically substantiate the essence and functional features of the material support of the troops as an object of state administration and a component of defense logistics in order to form a holistic theoretical and methodological basis for further improvement of management processes.

Materials and methods. In the research process, theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods were used (theoretical generalization, analysis of state administration mechanisms to ensure the development of a system for providing quality medical services, comparative method, analogy method, case study method in studying individual cases of reforms in the industry, abstraction).

Results. The scientific approaches to the definition of «logistics» and «logistical support» were investigated, and logistical support was also considered in the context of regulatory regulation. It was established that logistics is the theory and art of flow management, while logistical support is characterized by the direct activities of the relevant state authorities, aimed at the uninterrupted, timely and economically justified provision of financial, material, personnel and technical resources necessary for the effective implementation of public tasks and functions of the state. The types of logistical support were systematized and it was found that they can be expanded with additional functional elements. It was argued that the main tasks of this system are targeted and timely resource support of military formations, which optimizes their stability while minimizing resource costs. Strategic determinants that form the criteria for the effectiveness of the functioning of logistical support of troops were identified. It was found that logistical support is a broader concept than material support, which focuses exclusively on providing troops with the necessary resources.

It is proposed to understand the material support of troops as a complex of management measures, processes and resources aimed at the timely, complete and high-quality supply of military formations (personnel, military units, institutions) with all types of material resources necessary to perform the tasks assigned to them in peacetime and special periods.

Scientific approaches to the essence of public administration and its features are revealed. Public administration in the field of material support of troops is defined as an institutional and legal activity of subjects of state power aimed at the rational and effective use of military and financial resources through the implementation of the management cycle and the application of relevant principles, which ensures timely and complete material satisfaction of the needs of troops to maintain their combat capability and perform the assigned tasks.

Prospects. Further analysis requires theoretical substantiation of the essence and functional features of the material support of troops as an object of state administration and a component of defense logistics under the legal regime of martial law in Ukraine.

Key words: public administration, public administration mechanisms, public administration in the healthcare sector, implementation of e-health, eHealth, healthcare reform, Ukraine, quality of medical services, digital transformation, e-governance, medical guarantees.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Ефективність функціонування Збройних Сил та їхня здатність виконувати бойові завдання безпосередньо залежить від стійкості та оперативності системи матеріального забезпечення військ, яка є ключовою функціональною складовою оборонної логістики. В умовах повномасштабної агресії перед Україною постає гостра проблема несумісності застарілих теоретичних підходів та категоріального апарату військово-адміністративної системи з вимогами до сучасного державного управління ресурсами. Це створює системну суперечність між потребою в гнучкому управлінні матеріальним забезпеченням та недостатньо розробленою теоретико-методологічною базою для такого управління.

Виходячи з цього виникає нагальна потреба в теоретичному осмисленні та систематизації самого

процесу державного управління матеріальним забезпеченням військ. Критично важливим є визначення сутності та функціональних особливостей матеріального забезпечення як об'єкта державного управління та ресурсної підсистеми оборони. Без чіткого теоретичного фундаменту та систематизованого категоріального апарату, ефективне планування, реформування та контроль за забезпеченням військ у складних сучасних умовах є неможливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з теоретичними засадами та сутністю державного управління матеріальним забезпеченням військ, його особливостями в умовах трансформації сектору оборону, а також проблеми логістичного забезпечення та підвищення ефективності використання ресурсів були предметом дослідження у наукових працях В. Беглиця [1],

В. Бондаренко [2], О. Бондаренко [3; 4], В. Василенко [3], М. Голобородько, В. Білетова, В. Галаган, К. Панадій, С. Бондарчук [5], Т. Голоднова [6], В. Кивлюк, Ю. Ганненко [9], С. Ковалішина, Р. Халтуріна [10], О. Митяй, О. Світового [11], О. Нестерова [12], С. Паценко, Ю. Ганненко [13], В. Пилипишина [14], Р. Сапіги [16], О. Теснікови, В. Фурсової [17], М. Ткач [18] та ін.

Водночас, комплексне визначення сутності та особливостей держаного управління матеріальним забезпеченням військ із урахуванням останніх законодавчих змін та воєнно-політичної обстановки, залишаються недостатньо висвітленими, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та функціональних особливостей матеріального забезпечення військ як об'єкта державного управління та складової оборонної логістики задля формування цілісної теоретико-методологічної основи для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Своєчасне та повне матеріальне забезпечення військ (сил) вважається важливим фактором, від якого прямо залежить бойова готовність та здатність вести бойові дії [19, с. 240].

Аналіз військової практики провідних світових країн засвідчує, що матеріальне забезпечення є найбільш фінансово ємною сферою (до 70% оборонних витрат). Це визначає його ключову роль та стратегічне значення у процесі трансформації економічного потенціалу України в реальну воєнну потужність держави [5, с. 48].

Виконання завдань із забезпечення матеріально-технічних дій та операцій Сил оборони впроваджується в рамках єдиної логістичної системи, що в аспекті держаного управління є комплексною ієрархічною структурою. Дана структура включає сукупність взаємопов'язаних органів управління, сил, засобів, інфраструктури логістичного забезпечення, які функціонують як комплексний механізм щодо забезпечення матеріальної готовності військ, ефективності їхніх операцій.

Система матеріального забезпечення будучи, як невіддільна та критично важлива функціональна підсистема єдиної логістичної системи військ, стратегічно сконцентрована на досягненні максимальної ефективності військової підтримки. Означене досягається через скорочення витрат на забезпечення і підтримку високої бойової готовності, зменшення часу постачання військової техніки/боєприпасів до військових частин (підрозділів), що виконують поставлені завдання для захисту незалежності та територіальної цілісності Української держави.

Наше дослідження вимагає чіткого розмежування дефініцій «логістика» та «логістичне забезпечення» для уніфікації понятійного апарату.

Логістика у наукових підходах трактується як: а) науку про планування і реалізацію, що містить

у собі теоретичні складові (планування) та практичні заходи (реалізація) [16, с. 340]; б) науку про управління матеріальними, фінансовими, інформаційними [3, с. 230] та людськими потоками на засадах їх оптимізації (мінімізації затрат) [9, с. 54]; в) процеси з планування, руху, координації, переміщення, складування та зберігання майна, подальший розподіл доставленого майна кінцевому користувачу зважаючи на непередбачені обставини [6, с. 76–77].

У державах НАТО терміни «логістика», «технічне», «тилове» та «матеріально-технічне» забезпечення фіксується як діяльність відповідних органів із матеріального, технічного, тилового забезпечення збройних сил та вживається спільно, як матеріально-технічне забезпечення [10, с. 71]. Таким чином, об'єднання зазначених дефініцій під єдиним уніфікованим тлумаченням у НАТО є не тільки термінологічним кроком, проте показує інтегрований, системний підхід.

У прикладному аспекті логістика полягає у формуванні та реалізації найкращої альтернативи (порівняно з існуючими) для своєчасного, якісного та кількісного забезпечення об'єкта необхідними ресурсами. Це досягається через комплексну оптимізацію організаційних, аналітичних процесів для зниження сукупних витрат.

У стислому розумінні під воєнною логістикою розуміють мистецтво управління силами та засобами, матеріальними ресурсами стосовно забезпечення військ (сил) за здійснення ними завдань за призначенням [9, с. 55].

Таким чином, воєнну логістику можна охарактеризувати як спеціалізовану систему управління матеріальними, кардовими, інформаційними потоками, спрямовану на всебічне та безперебійне забезпечення військ у мирний та воєнний час задля ефективного здійснення ними поставлених завдань, навіть за умов динамічної зміни оперативної обстановки та непередбачуваних ситуацій, що потребує високої адаптивності й живучості системи.

Логістичне забезпечення в контексті нормативно-правового регулювання [15] визначається як комплекс заходів із: планування логістичного забезпечення; визначення потреб в озброєнні, бойовій (військовій та спеціальній) техніці, спеціальних і транспортних засобах, матеріально-технічних засобах та послугах; проектування, розроблення озброєння, військової та спеціальної техніки, матеріально-технічних засобів, їх закупівлі, постачання, зберігання, ремонту, технічного обслуговування, контролю експлуатації (використання); реалізації, списання та утилізації надлишкового озброєння, військової та спеціальної техніки і матеріально-технічних засобів; планування та здійснення військових перевезень усіма видами транспорту; закупівлі робіт і послуг лазне-прального та торговельно-побутового обслуговування; організації харчування; розквартирування військ (сил, органів);

закупівлі або будівництва, технічного обслуговування, експлуатації об'єктів військової інфраструктури.

Теоретик О. Бондаренко пропонує під логістичним забезпеченням розуміти широкий комплекс взаємопов'язаних заходів, пов'язаних з плануванням, контролем та управлінням постачанням, транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними/нематеріальними операціями, зокрема щодо передавання, зберігання та оброблення відповідної інформації, які здійснюються у процесі забезпечення діяльності будь-якого формування сектору безпеки та оборони України в мирний і воєнний час [4, с. 212].

На думку Т. Голоднової, мета логістичного забезпечення військових формувань України все ж таки не змінюється і залишається на досягненні цілей в напрямку підтримання військової потужності та сприянню подальшого руху військових підрозділів; постачання продовольства та матеріально-технічного, медичного забезпечення в тому числі і евакуація поранених; підтримка військових операцій та повне їх забезпечення відповідно до потреб підрозділів, які приймають участь у таких заходах [6, с. 77].

В аспекті нашого дослідження особливий інтерес становить дисертація О. Нестерова, який пропонує поняття «державне управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави» трактувати як «систематичну діяльність, спрямовану на планування, координацію, контроль та оптимізацію процесів, пов'язаних з постачанням, розподілом, зберіганням і транспортуванням матеріальних та людських ресурсів для забезпечення високого рівня обороноздатності держави, зокрема в разі військових конфліктів або загроз національній безпеці і включає в себе розробку стратегій, політик, стандартів і процедур, а також використання сучасних технологій та аналізу даних для ефективного управління логістичними процесами у військовому та цивільному секторі держави» [12, с. 195].

Отже, якщо логістика є теорією та мистецтвом управління потоками, то логістичне забезпечення трактується як безпосередня діяльність відповідних органів державної влади, направлена на безперерйне, своєчасне та економічно обґрунтоване надання фінансових, матеріальних, кадрових і технічних ресурсів, необхідних для ефективної реалізації публічних завдань та функцій держави.

Систематизація та класифікація видів логістичного забезпечення є необхідною для його сутнісного визначення, оскільки диференційований підхід дозволяє державному управлінню оптимізувати ресурси та підвищити стійкість військових формувань.

О.Бондаренко та В.Василенко виокремлюють види логістичного забезпечення спільних дій сил безпеки при реагування на кризові ситуації:

- матеріальне забезпечення як вид логістичного забезпечення, мета якого полягає у своєчасному, повному постачанні силами безпеки всіх необхідних матеріальних засобів, організації якісного хар-

чування особового складу, забезпечення належних побутових умов здійснення завдань з реагування на кризові ситуації;

- технічне забезпечення полягає у перевезенні та транспортуванні людей, матеріальних засобів всіма видами транспорту, підготовка, технічне обслуговування та ремонт озброєння, військової (спеціальної) техніки;
- медичне забезпечення полягає у медичному обслуговуванні особового складу (персоналу) сил безпеки під час здійснення завдань з реагування на кризові ситуації;
- фінансове забезпечення полягає у забезпеченні фінансами в інтересах усіх інших видів логістичного забезпечення [3, с. 230].

Слід відзначити, що вищезазначені науковців не виокремлюють як окремих вид логістичного забезпечення інформаційне, обґрунтовуючи власну позицію тим, що управління інформаційними потоками є необхідною умовою успіху досягнення завдань будь-якого з вищезазначених видів логістичного забезпечення.

У іншій науковій розвідці [6, с. 77] виділено наступні види логістичного забезпечення у секторі безпеки та оборони України: 1) матеріальне забезпечення; 2) технічне забезпечення; 3) транспортне забезпечення (транспортна логістика); 4) медичне забезпечення; 5) інформаційне забезпечення; 6) фінансове забезпечення.

Таким чином, класифікація видів логістичного забезпечення військ допускає розширення додатковими функціональними елементами. Основними завданнями цієї системи є адресне та своєчасне ресурсне забезпечення військових формувань, яке оптимізує їхню стійкість при мінімізації ресурсних витрат.

Для державного управління логістичного забезпечення характерною є: а) наявність великої кількості учасників; б) багатоаспектність форм співпраці та умов взаємин з постачальниками; в) різноманітність потоків за ступенем їхньої інтенсивності та напрямками; г) присутність складних ланцюгів постачання; д) значна номенклатура потрібних ресурсів [1].

З огляду на складність системи, життєво необхідним є впровадження ефективних механізмів логістичного забезпечення для гарантування результатів її функціонування. Ця імперативна вимога особливо актуалізується в умовах антикризового реагування та виконання військових завдань.

Наукова рефлексія дозволяє верифікувати та систематизувати стратегічні детермінанти, які формують критерії ефективності функціонування логістичного забезпечення військ: 1) військові (здійснює найбільший вплив на ефективність роботи системи логістичного забезпечення, оскільки залежить від кількості військових частин з логістичного забезпечення та можливості виконувати завдання в умовах безпекових викликів); 2) економічні (стійкість вітчизняної економіки обумовлює потенціал для розвитку

основних сфер, де пріоритет відводиться військовій логістиці); 3) інформаційно-технічні (забезпечення кібербезпеки та запобігання відтоку інформації щодо кількості матеріально-технічного забезпечення, маршрути транспортування до сил оборони); 4) нормативно-правові (формування національної стратегії розвитку логістики та інституціоналізація єдиного логістичного відомства); 5) ступінь розвитку транспортної та логістичної інфраструктури у державі, її готовність до забезпечення військ в період війни; 6) управлінські (зміцнення прозорості під час реалізації закупівельних/логістичних процедур необхідного матеріального та технічного забезпечення для військ, а також мінімізації корупційних ризиків) [17].

Зважаючи на той аспект, що логістика є теоретичним підґрунтям, у військово-управлінському дискурсі використовується більш комплексний термін — матеріально-технічне забезпечення. Цей термін, переважно, враховує не тільки матеріальні засоби, проте й технічне, сервісне обслуговування. Слід акцентувати, що матеріально-технічне забезпечення вважається більш ширшим поняттям, ніж матеріальне забезпечення, яку фокусується виключно на забезпеченні військ потрібними ресурсами (продовольство, паливо, боеприпасами та інше).

Матеріальне забезпечення у наукових дослідженнях [16, с. 336] трактується як комплекс дій матеріальної підсистеми, ціллю якої є забезпечення потреб військ потрібними кількостями засобів постачання (озброєння та військового обладнання, бойові засоби, харчі, рушійні матеріали і мастила, обмундирування, медично-санітарні матеріали, обладнання розквартирування, експлуатаційні матеріали та рідини, технічні гази, вода для технічних та споживчих цілей) та спеціалізовані матеріальні послуги.

Доцільно наголосити, що у відкритій науковій літературі, особливо порівняно з широкою дискусією відносно поняття військової логістики, кількість авторських підходів до поняття «матеріальне забезпечення військ» є досить обмеженою. Матеріальне забезпечення військ найчастіше розглядається як

категорія, що зафіксована у відомчих та статутних документах, а не як об'єкт постійного теоретичного переосмислення.

У Доктрині «Забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами» (2021 р.) [7] матеріально-технічні засоби — засоби ураження, військово-технічне майно, паливо, пальне, спеціальні рідини, продовольство, речове, медичне та інше майно, окрім нерухомого, яке необхідне для забезпечення складових сил оборони в період виконання ними завдання з оборони держави, захисту її суверенітету, а також територіальної цілісності та недоторканності.

Оскільки дане визначення є правовим підґрунтям функціонування матеріального забезпечення військ, у нашій науковій розвідці будемо опиратися на нього розширюючи його для подальшого аналізу структури матеріального забезпечення військ.

В сучасних умовах термін «матеріальне забезпечення військ» набуває особливої актуальності, відображаючи трансформацію військової логістики та управління в умовах війни високого рівня інтенсивності, гібридних загроз, також технологічного розвитку.

На противагу одному класичному, статичному визначенні, його сучасна термінологічна сутність формується навколо наступних аспектів. У класичному тлумаченні матеріальне забезпечення військ концентрується на своєчасному постачанні необхідних матеріальних засобів. В умовах сучасних безпекових викликів, зокрема таких як повномасштабна збройна агресія, кібератаки, високоточні ударів по логістичних вузлах фокус уваги переміщується на стійкість, яка полягає у здатності логістичної системи оперативно відновлюватися після ударів, забезпечувати безперервність постачання та функціонування навіть за умов активних бойових дій, руйнування інфраструктури; адаптивність (гнучкість) як здатність швидко змінювати маршрути, обсяги та пріоритети постачання відповідно до динамічних потреб перебігу військових дій; децентралізація як перехід

матеріальне забезпечення	технічне забезпечення	матеріально-технічне забезпечення	логістичне забезпечення
•забезпечення життєдіяльності військ (форма, їжа, медикаменти) •акцент — гуманітарний та побутовий	•забезпечення бойової спроможності (ремонт, боеприпаси) •акцент — власне військова техніка	•комплекс матеріального забезпечення та технічного забезпечення (найширше поняття)	•процес організації матеріально-технічного забезпечення, включаючи інфраструктуру, транспорт, інформаційні системи та уповління потоками •акцент — процесний та системний

Рис. 1. Співвідношення понять військового забезпечення

Джерело: сформовано автором

від великих складів, централізованих баз до малих, розосереджених логістичних точок, що слугує підвищенню живучості системи.

На відміну від більш широкого матеріально-технічного забезпечення, що включає в себе озброєння та військову техніку, ремонтно-відновлювальні роботи та боєприпаси, матеріальне забезпечення часто фокусується саме на життєзабезпеченні особового складу та підтримці інфраструктури. Однак, у сучасній практиці зазначені дефініції часто перетинаються, оскільки матеріальне забезпечення є складовим елементом матеріально-технічного забезпечення.

На сучасному етапі матеріальне забезпечення військ виходить за рамки традиційного постачання, являючи собою комплексну, стійку та високотехнологічну систему, невід'ємну частину загальної військової логістики.

Матеріальне забезпечення військ пропонуємо тлумачити як комплекс управлінських заходів, процесів та ресурсів, спрямованих на своєчасне, повне та якісне постачання військових формувань (особового складу, військових частин, установ) усіма видами матеріальних засобів, необхідних для виконання покладених на них завдань в мирний та особливий періоди. Тобто, це вся сукупність матеріальних засобів (ресурсів), необхідних для життєдіяльності військ і ведення бойових дій, що включає продовольче забезпечення, речове забезпечення (обмундирування, індивідуальні засоби захисту, взуття, спальне приладдя), пально-мастильні матеріали для техніки, квартирно-експлуатаційне та комунальне забезпечення (утримання військових об'єктів, комунальні послуги), медичне майно (ліки, медичні засоби) та спеціальне майно (зокрема інженерне, хімічне та ін.).

Таким чином, суть матеріального забезпечення полягає у створенні необхідним умов (матеріальних ресурсів) для повсякденної діяльності, бойової підготовки та ефективного виконання військовими формуваннями покладених на них завдань, особливо в умовах сучасних безпекових викликів.

Дослідження системи забезпечення матеріальними засобами військ розкриває ряд актуальних аспектів: 1) організаційний — система постачання матеріальними засобами, що має чітку організаційну структуру, яка включає відповідальних осіб із забезпечення матеріальними засобами на кожному рівні управління (проте, інколи з'являються проблеми щодо координації та комунікації між різними рівнями управління та можуть спричинити неналежне постачання матеріальними засобами); 2) фінансовий — постачання матеріальними засобами є затратною процедурою і тому ефективне фінансування вважається необхідним для забезпечення військ матеріальними засобами (однак, деколи обмежені фінансові ресурси, які спроможні зумовити зволікання у закупівлі матеріальних засобів); 3) кадро-

вий — система постачання матеріальними засобами, що вимагає залучення високопрофільних фахівців, які здатні результативно керувати цим процесом і забезпечувати війська потрібними матеріальними засобами (проте, іноді кадрове забезпечення має недосконалості щодо призначення на посади не кваліфікованих спеціалістів); 4) логістичний — система постачання матеріальними засобами має складну логістичну структуру, що включає різні етапи — від закупівлі матеріальних засобів та їхньої доставки до військових частин (цей процес вимагає ефективного планування та контролю задля уникнення затримок у поставках та своєчасного надходження матеріальних засобів) [13, с. 86–87].

У системі воєнної безпеки матеріальне забезпечення військ постає як кінцева мета військової логістики, показник стійкості держави та фактор оперативного успіху.

Матеріальне забезпечення військ є складною, багатоаспектною системою, життєво важливою для обороноздатності держави. З огляду на її стратегічний характер, значний осяг використаних ресурсів та загальнонаціональне значення, й система не може функціонувати автономно. Вона потребує координуючого, регулюючого та контролюючого впливу з боку вищих ланок влади. Таким чином, подальше розкриття теоретичних засад дослідження вимагає звернення до сутності державного управління для формування авторського бачення державного управління у сфері матеріального забезпечення військ.

Сутність поняття державне управління у наукових підходах розуміється як: внутрішньоорганізаційна діяльність державних органів, спрямована на регулювання суспільних відносин у різних сферах державної політики з метою задоволення соціально-економічних, політичних та інших інтересів [14, с. 12]; діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для як найповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами [8, с. 150].

Категорія «державне управління» базується на загальному понятті «управління», що широкого застосовується майже усіма галузями знань. Воно означає цілеспрямовану сукупність дій, що забезпечують узгодженість та координацію спільної діяльності для досягнення суспільно важливих цілей та вирішення завдань. Підходи до державного управління зазнавали змін, адже зі змінами політичної, соціально-економічної системи змін також зазнавав і підходи до суті управління в цілому. Так, державне управління перестає ототожнюватися тільки з прямим управлінням, імперативними приписами, безпосереднім розпорядництвом тощо [11, с. 125].

М. Ткач підкреслює, що надати визначення державному управлінню шляхом казуїстичного перелі-

чування його функцій неможливо, оскільки зміст та вид цих функцій залежить від конкретної сфери, де здійснюється державне управління. Однак, можна визначити його суттєві ознаки, які відрізняють його від інших видів діяльності держави:

- державне управління здійснюється у тих сферах, які потребують активного втручання держави;
- об'єктом державного управління є суспільні відносини, що врегульовані законами, а кінцевою метою — досягнення того ступеня впорядкованості суспільних відносин, що відображений у законах держави, і повної відповідності поведінки всіх суб'єктів нормативним моделям, описаним у цих законах (зовнішньоорганізаційна діяльність);
- кінцевим етапом державного управління є здійснення контролю як за законністю діяльності учасників суспільних відносин, так і за доцільністю такої діяльності;
- конкретний набір функцій державного управління, за рахунок реалізації яких забезпечується виконання закону, залежить від сфери суспільних відносин, врегульованих цим законом;
- державне управління здійснюється органами виконавчої влади, в тому числі функціональними;
- оскільки виконання закону не відбудеться саме собою, державне управління полягає також в організації діяльності всередині структур, які організовують виконання законів іншими суб'єктами. Даний вектор реалізації державного управління можна назвати внутрішньо організаційною діяльністю органів державної влади, що здійснюється за рахунок функцій забезпечення системи [18].

Таким чином, з зазначених вище ознак можна дати абстрактне визначення державного управління, під яким доцільно розуміти форму реалізації виконавчої влади, змістом якої є організація практичного виконання законів як безпосередньо суб'єктом державного управління, так і іншими учасниками суспільних відносин [18].

Характеристика державного управління, яку надає В.Бондаренко [2, с. 254] як науково аргументований напрямок, що реалізує цілі розвитку держави через системне втілення законів, є фундаментальною для розуміння функціонування будь-якої державної сфери включаючи матеріальне забезпечення військ.

Узагальнюючи, у сучасній науці найчастіше державне управління розуміється як владно-організуюча, регулююча та контролююча діяльність уповноважених державних інститутів, яка здійснюється в рамках закону і спрямована на досягнення стратегічних цілей розвитку суспільства і держави.

Державне управління у сфері матеріального забезпечення військ будемо трактувати як інституційно-правову діяльність суб'єктів державної влади, спрямовану на раціональне та ефективне використання військових і фінансових ресурсів шляхом реалізації управлінського циклу та застосування

відповідних принципів, що забезпечує своєчасне й повне матеріальне задоволення потреб військ для підтримання їхньої боєздатності та виконання покладених завдань.

Таким чином, комплексний аналіз теоретичних засад дозволяє стверджувати, що державне управління у сфері матеріального забезпечення військ є ключовим інструментом забезпечення обороноздатності та національної безпеки держави. Визначення його сутності як інституційно-правової діяльності та усвідомлення його особливостей, спричинених воєнною специфікою, не лише формує необхідну теоретичну базу для подальших досліджень, але й окреслює стратегічні напрями для підвищення ефективності та прозорості функціонування всієї військової логістики системи в умовах сучасних викликів.

Висновки. На основі аналізу встановлено, що логістика вважається теорією та мистецтвом управління потоками, тоді як логістичне забезпечення — безпосередньою діяльністю (комплекс практичних заходів) відповідних органів державної влади, спрямованою на своєчасне, безперебійне та економічно обґрунтоване надання матеріальних, фінансових, технічних та кадрових ресурсів, необхідних для ефективної реалізації публічних функцій та завдань держави. Аналіз наукових підходів до видів логістичного забезпечення показав, що в системі державного управління матеріальним забезпеченням військ така класифікація може бути розширена за рахунок додаткових функціональних частин. Для державного управління логістичним забезпеченням властива багаторівнева структура суб'єктів, що обумовлює багатоплановість інформаційних потоків та складність взаємовідносин із постачальниками.

Класичне розуміння матеріального забезпечення військ фокусувалося на своєчасному постачанні необхідних матеріальних засобів, а в умовах сучасних викликів акцент переміщується на стійкість, адаптивність та децентралізацію. Матеріальне забезпечення військ запропоновано тлумачити як комплекс управлінських заходів, процесів та ресурсів, спрямованих на своєчасне, повне та якісне постачання військових формувань (особового складу, військових частин, установ) усіма видами матеріальних засобів, необхідних для виконання покладених на них завдань в мирний та особливий періоди. Розкрито наукові підходи до дефініції «державне управління», його визначальні ознаки. Державне управління у сфері матеріального забезпечення військ визначено як інституційно-правову діяльність суб'єктів державної влади, спрямовану на раціональне та ефективне використання військових і фінансових ресурсів шляхом реалізації управлінського циклу та застосування відповідних принципів, що забезпечує своєчасне й повне матеріальне задоволення потреб військ для підтримання їхньої боєздатності та виконання покладених завдань.

Література

1. Беглиця В. П. Логістичний підхід до забезпечення спільних дій сил безпеки та оборони: державно-управлінський аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 4. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.4.3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1458> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Бондаренко В. А. Система та структура державного управління. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. С. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45>. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/47.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Бондаренко О. Г. Василенко В. Г. Модель оцінювання діяльності органів управління логістичним забезпеченням спільних дій сил безпеки при реагуванні на кризові ситуації, що загрожують державній безпеці. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 228–236.
4. Бондаренко О. Г. Сутність управління логістичним забезпеченням спільних дій формувань сектора безпеки й оборони під час кризових ситуацій, що загрожують державній безпеці України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 1. С. 210–217.
5. Голобородько М. Ю., Білетов В. І., Галаган В. І., Панадій К. В. Бондарчук С. В. Формалізована модель матеріального забезпечення військ (сил). *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2014. № 1(50). С. 48–53.
6. Голоднова Т. С. Актуальні питання удосконалення логістичного забезпечення в секторі безпеки та оборони держави. *Juris Europensis Scientia*. 2023. Вип. 2. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v2.2023.13>
7. Доктрина «Забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами». ВКП 4-160(03).01: Генеральний штаб 30 України № 225/НВГШ від 21.01.2021. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%97-%D0%9C%D1%82%D0%97-%D0%A0-%D1%82%D0%B0-%D0%9F-%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B0-%D0%9D%D0%93%D0%A8-%D0%97%D0%A1%D0%A3-21.01.21.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
8. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
9. Кивлюк В. С., Ганненко Ю. О. Удосконалення системи забезпечення матеріальними ресурсами Збройних Сил України. *Social development & Security*. 2018. Вип. 2 (4). С. 49–58. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/491000>
10. Ковалішин С. С., Халтурин Р. В. Напрями удосконалення організаційно-штатної структури органів технічного забезпечення у військовій ланці в єдиній системі матеріально-технічного забезпечення. *Збірник наукових праць*. 2014. № 2(2). С. 70–76.
11. Митяй О. В., Світовий О. М. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». *Держава та регіони*. 2018. № 1(61). С. 124–128.
12. Нестеров О. В. Державне управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави : дис. ... доктора філософ. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Вінниця, 2024. 232 с.
13. Паценко С. В., Ганненко Ю. О. Функціонування системи постачання матеріальними засобами Збройних сил України з використанням інформаційних технологій. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. № 2 (47). С. 85–90. DOI:10.33099/2311-7249/2023-47-2-85-90
14. Пилюпишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 10–14.
15. Про затвердження Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1208-2018-%D0%BF#Text>
16. Сапіга Р. І. Структуризація системи логістичного забезпечення Збройних Сил України. 2009. С. 335–342. URL: <https://vlp.com.ua/files/special/47.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
17. Тесніков О., Фурсова В. Фактори впливу на функціонування системи логістичного забезпечення збройних сил України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Вип. 42. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-17>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1613> (дата звернення: 16.10.2025).
18. Ткач М. П. Проблеми визначення поняття державного управління. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1(6). С. 60–65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/09f5c370-6a69-4ed3-a95b-34a738cfe6e0/content> (дата звернення: 16.10.2025).
19. Ткачук П. В., Ніколайчук Л. Г. Шляхи удосконалення системи речового забезпечення в Збройних Силах України. *Товарознавчий вісник*. 2022. Вип. 15. С. 239–251.
20. Korolchuk O. et al. State Regulation of Ensuring the Quality Medical Care During Martial Law in Ukraine: Lessons for the International Community. *Issues L. & Med*. 2024. 39. 3 p.
21. Kotsur V. et al. Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*. 2023. 17.6. P. 1–12.

References

1. Behlytsia, V.P. (2019). Lohistychnyi pidkhyd do zabezpechennia spilnykh dii syl bezpeky ta oborony: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Logistical approach to ensuring joint actions of security and defense forces: state and administrative aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 4. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1458>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.4.3 [in Ukrainian].
2. Bondarenko, V. A. (2023). Systema ta struktura derzhavnoho upravlinnia [System and structure of public administration]. *Analitychno-poriunialne pravoznavstvo*, 250–255. Retrieved from: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/47.pdf> DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45> [in Ukrainian].
3. Bondarenko, O. H. & Vasylenko, V. H. (2018). Model otsiniuvannia diialnosti orhaniv upravlinnia lohystychnym zabezpechenniam spilnykh dii syl bezpeky pry reahuvanni na kryzovi sytuatsii, shcho zahrozhuiut derzhavnii bezpetsi [Model for evaluating the activities of management bodies for logistical support of joint actions of security forces in responding to crisis situations that threaten state security]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 29 (68), 5, 228–236 [in Ukrainian].
4. Bondarenko, O. H. (2018). Sutnist upravlinnia lohystychnym zabezpechenniam spilnykh dii formuvan sektora bezpeky y oborony pid chas kryzovykh sytuatsii, shcho zahrozhuiut derzhavnii bezpetsi Ukrainy [The essence of managing the logistical support of joint actions of security and defense sector formations during crisis situations that threaten the state security of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 29 (68), 1, 210–217 [in Ukrainian].
5. Holoborodko, M. Yu., Bilietov, V. I., Halahan, V. I., Panadii, K. V. & Bondarchuk, S. V. (2014). Formalizovana model materialnoho zabezpechennia viisk (syl) [Formalized model of material support for troops (forces)]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*, 1(50), 48–53 [in Ukrainian].
6. Holodnova, T. S. (2023). Aktualni pytannia udoskonalennia lohistychnoho zabezpechennia v sektori bezpeky ta oborony derzhavy [Current issues of improving logistical support in the security and defense sector of the state]. *Juris Europensis Scientia*, 2, 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v2.2023.13> [in Ukrainian].
7. Doktryna "Zabezpechennia materialno-tekhnichnymy zasobamy, robotamy ta posluhamy". VKP 4–160(03).01: Heneralnyy shtab 30 Ukrainy № 225/HBHS vid 21.01.2021. Retrieved from: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%97-%D0%9C%D1%82%D0%97-%D0%A0-%D1%82%D0%B0-%D0%9F-%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B0-%D0%9D%D0%93%D0%A8-%D0%97%D0%A1%D0%A3-21.01.21.pdf> [in Ukrainian].
8. Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskie, V. P., Surmin, Yu. P. (Eds.). (2010). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration] K.: NADU [in Ukrainian].
9. Kyvliuk, V. S., & Hanneenko, Yu. O. (2018). Udoskonalennia systemy zabezpechennia materialnymy resursamy Zbroinykh Syl Ukrainy [Improving the system of providing material resources to the Armed Forces of Ukraine]. *Social development & Security*, 2 (4), 49–58. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/491000> [in Ukrainian].
10. Kovalishyn, S. S., & Khalturyn, R. V. (2014). Napriamy udoskonalennia orhanizatsiino-shtatnoi struktury orhaniv tekhnichnoho zabezpechennia u viiskovii lantsi v yedynii systemi materialno-tekhnichnoho zabezpechennia [Directions for improving the organizational and staff structure of technical support bodies in the military echelon in a unified material and technical support system]. *Zbirnyk naukovykh prats*, 2(2), 70–76 [in Ukrainian].
11. Mytaii, O. V., & Svitovyi, O. M. (2018). Doslidzhennia poniat "derzhavne upravlinnia" i "publichne administruvannia" [Research into the concepts of "public governance" and "public administration"]. *Derzhava ta rehiony* 1(61), 124–128 [in Ukrainian].
12. Nesterov, O. V. (2024). *Derzhavne upravlinnia lohystychnym zabezpechenniam oboronozdatnosti derzhavy [State Administration for Logistic Support of the State's Defense Capability]*. (Candidate's thesis). Vinnytskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Mykhaila Kotsiubynskoho, Vinnytsia [in Ukrainian].
13. Patsenko, S. V., & Hanneenko Yu. O. (2023). Funktsionuvannia systemy postachannia materialnymy zasobamy Zbroinykh syl Ukrainy z vykorystanniam informatsiinykh tekhnolohii [Functioning of the material supply system of the Armed Forces of Ukraine using information technologies]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony*, 2 (47), 85–90. DOI:10.33099/2311-7249/2023-47-2-85-90 [in Ukrainian].
14. Pylypyshyn, V. P. (2011). Poniattia ta osnovni rysy derzhavnoho upravlinnia [The concept and main features of public administration]. *Yurydychna nauka i praktyka*, 2, 10–14 [in Ukrainian].
15. Pro zatverdzhennia Poriadku lohistychnoho zabezpechennia syl oborony pid chas vykonannia zavdan z oborony derzhavy, zakhystu yii suverenitetu, terytorialnoi tsilnistosti ta nedotorkannosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 hrudnia 2018 r. № 1208. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1208-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
16. Sapiha, R. I. (2009). Strukturyzatsiia systemy lohistychnoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy [Structuring the logistics support system of the Armed Forces of Ukraine]. pp. 335–342. Retrieved from: <https://vlp.com.ua/files/special/47.pdf> [in Ukrainian].
17. Tesnikov, O., Fursova, V. (2022). Faktory vplyvu na funktsionuvannia systemy lohistychnoho zabezpechennia zbroinykh syl Ukrainy v umovakh viiny. [Factors influencing the functioning of the logistics support system of the armed

forces of Ukraine in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1613>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-17> [in Ukrainian].

18. Tkach, M. P. (2012). Problemy vyznachennia poniattia derzhavnoho upravlinnia [Problems of defining the concept of public administration]. *Pravovyi visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy*, 1(6), 60–65. Retrieved from: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/09f5c370-6a69-4ed3-a95b-34a738cfe6e0/content> [in Ukrainian].

19. Tkachuk, P. V., & Nikolaichuk, L. H. (2022). Shliakhy udoskonalennia systemy rechovoho zabezpechennia v Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Ways to improve the material support system in the Armed Forces of Ukraine]. *Tovaroznavchyi visnyk*, 15, 239–251 [in Ukrainian].

20. Korolchuk, O., Orlova, I. S., Pavlova, O., Tymoshenko, O., & Gaievska, L. (2025). Conceptual aspects of public administration of the quality of life in the context of war. *Health Leadership and Quality of Life*, (4), 1.

21. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. (2023). Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(6), 1–12.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 11 (64)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 30.11.2025

Адреса редакції:
04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35
E-mail: editor@inter-nauka.com