

Електронне
наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X
DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4



№ 4(57) / 2025



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 4 (57)

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; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань
МОН України (категорія Б) 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

© Електронне наукове видання
«Публічне адміністрування
та національна безпека», 2025

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne adminîstruvannâ 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

Дехтяренко Юрій Федорович, Чепеленко Анастасія Станіславівна
ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОЦЕСАХ ЗАЛУЧЕННЯ
ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ9

Савчин Володимир Федорович
РОЛЬ І НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ..... 18

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

**Горник Володимир Гнатович, Бельська Тетяна Валентинівна,
Сімак Сергій Васильович**
АКСІОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ27

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Залізнюк Вікторія Петрівна
ВЛADНО-ГРОМАДСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ34

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Короляк Остап Орестович
АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ44

Подольчак Назар Юрійович, Корчинська Олександра Остапівна
«RAY4VICTORY»: ПОДАТКОВА ПЛАТФОРМА ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.
ТЕРИТОРІЯ ЗМІН52

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Шипіцина Євгенія Сергіївна
ЕВОЛЮЦІЯ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ШЛЯХ РЕФОРМ І ВИКЛИКІВ
ДОВИ НЕЗАЛЕЖНОСТІ58

ФІЛОСОФІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ОСНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Шемаєв Володимир Миколайович, Єрьоміна Людмила Валеріївна
РИЗИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ВІД ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ DEEPFAKE66

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Джегур Геннадій Васильович, Овчаренко Руслан Вячеславович
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ 73

Дуліна Оксана Василівна
СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ84

Нікітенко Раїса Петрівна
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ В МАМОЛОГІЇ: НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....96

Олещенко Вероніка Юліанівна, Бобер Лариса Петрівна, Марухленко Оксана В'ячеславівна
ВІДКРИТЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ..... 107

Яворський Олександр Анатолійович
ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я) 113

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Dekhtiarenko Yurii, Chepelenko Anastsiiia

PROSPECTS AND MECHANISMS OF PUBLIC-PUBLIC PARTNERSHIP IN THE PROCESSES
OF ATTRACTING INVESTMENT IN THE ECONOMY OF UKRAINE9

Savchyn Volodymyr

THE ROLE AND DIRECTIONS OF IMPLEMENTING MODERN TECHNOLOGIES
IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENVIRONMENTAL PROTECTION18

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

Hornyk Volodymyr, Bielska Tetiana, Simak Serhii

AXIOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE CIVIL SERVICE: CHALLENGES AND PROSPECTS
IN THE CONTEXT OF CRISIS SITUATIONS27

PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Zalizniuk Viktoriia

GOVERNANCE-SOCIETY INTERACTION IN CONTEMPORARY CONDITIONS:
CHALLENGES OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE.....34

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Koroliak Ostap

CURRENT APPROACHES TO STIMULATING THE ECONOMIC DEVELOPMENT
OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE44

Podolchak Nazar, Korchynska Oleksandra

«PAY4VICTORY»: A TAX PLATFORM FOR TERRITORIAL COMMUNITIES.
TERRITORY OF CHANGES52

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Shypitsyna Yevheniia

EVOLUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN UKRAINE: THE PATH
OF REFORMS AND CHALLENGES OF THE INDEPENDENCE ERA.....58

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

Shemayev Volodymyr, Yeromina Liudmyla

NATIONAL SECURITY RISKS FROM THE USE OF DEEPPFAKE TECHNOLOGY66

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Dzhegur Gennadii, Ovcharenko Ruslan

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT
OF COMMUNITIES: THEORETICAL ASPECT..... 73

Dulina Oksana

INTERNAL CONTROL SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION OF THE JUDICIAL
SYSTEM OF UKRAINE..... 84

Nikitenko Raisa

ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF STATE SCREENING
PROGRAMS IN MAMMOLOGY: DIRECTIONS OF MODERNIZATION OF PREVENTIVE
POLICY IN UKRAINE..... 96

Oleshchenko Veronika, Bober Larysa, Marukhlenko Oksana

OPEN GOVERNANCE AS A FACTOR OF DEMOCRATIC DEVELOPMENT: INTERNATIONAL
EXPERIENCE AND UKRAINIAN PROSPECTS 107

Iavorskyi Oleksandr

MOTIVATIONAL MANAGEMENT TOOLS AS A FACTOR FOR ENHANCING
THE EFFICIENCY OF THE LABOR RELATIONS SYSTEM IN AN ORGANIZATION
(A FOCUS ON THE HEALTHCARE SECTOR) 113

УДК 352/354:330.3

Дехтяренко Юрій Федорович

*кандидат економічних наук, доцент, заслужений економіст України
кафедра регіональної політики*

*Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Dekhtiarenko Yurii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Honored Economist of Ukraine

Department of Regional Policy

Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0003-2567-8486

Чепеленко Анастасія Станіславівна

здобувачка магістратури

ОНП «Постконфліктне врядування»

Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Chepelenko Anastsiiia

Master's Student of the

ESP "Post-conflict Governance"

Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0009-0004-2986-9065

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10933

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОЦЕСАХ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

PROSPECTS AND MECHANISMS OF PUBLIC-PUBLIC PARTNERSHIP IN THE PROCESSES OF ATTRACTING INVESTMENT IN THE ECONOMY OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Відбудова України має стати найамбітнішим проектом ХХІ століття. Попри війну, Україна має низку беззаперечних переваг для інвесторів: розгалужена інфраструктура, зручна логістика в західному напрямку, висококваліфіковані та освічені працівники.

Розуміння, систематизація, врахування можливостей, аналіз та оцінка перспектив державно-приватного партнерства в процесах залучення інвестицій в економіку регіонів і громад є актуальними питаннями, якими опікується як держава, так і приватний сектор економіки, особливо в період воєнного стану, політичної нестабільності в Україні та повоєнного відновлення.

Постконфліктне врядування відбувається внутрішньо, з урахуванням принципів, людей та інших ресурсів і природним є факт зацікавленості у внутрішньому розвитку та досягненні належного місцевого й регіонального управління у тому числі через механізми державно-приватного партнерства, вплив якого у відбудові та розвитку об'єктів інфраструктури в територіальних громадах України є потужним, а іноді й визначальним.

Мета. Метою представленого дослідження є визначення перспектив розвитку державно-приватного партнерства в процесах залучення інвестицій в економіку регіонів і громад України в період воєнного стану, політичної нестабільності в Україні та повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. У дослідженні використано аналітичні звіти відомих світових та міжнародних інституцій, таких як World Bank, ООН, European PPP Expertise Centre's, The European Investment Bank, Boston Consulting Group, університетів та дослідницьких центрів, а також бази даних, які були узагальнені та класифіковані.

В процесі здійснення дослідження було використано наукові методи теоретичного узагальнення та групування (для систематизації методів, методологій, визначення особливостей та можливостей інвестування у розвиток регіонів і громад в Україні та оцінки перспектив розвитку ДПП для залучення інвестицій в економіку регіонів і громад); формалізації, аналізу та синтезу (для інтерпретації аналітичних матеріалів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розглянуто питання систематизації наявних підходів щодо визначення шляхів подальшого розвитку державно-приватного партнерства в Україні та джерел інвестування в економіку регіонів і громад.

Проведене дослідження свідчить про те, що державно-приватне партнерство є лише одним з інструментів, доступних урядам. Кожна країна має свої унікальні виклики, пріоритети та фінансові обмеження. У деяких випадках ДПП можуть принести велику користь завдяки використанню управлінського потенціалу, інновацій та досвіду приватного сектору, але в інших випадках традиційний підхід державного сектору може бути більш прийнятним.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях застосування державно-приватного партнерства у сфері гуманітарного розмінування та сонячної енергії з акцентом на аналізі рентабельності та окупності інвестиційних проєктів в Україні.

Ключові слова: державно-публічне партнерство, інвестиції, економіка регіонів і громад, відновлення, реконструкція, страхування, воєнні ризики, політичні ризики, гуманітарне розмінування, відновлювані джерела енергії, сонячна енергія.

Summary. Introduction. The reconstruction of Ukraine should become the most ambitious project of the 21st century. Despite the war, Ukraine has a number of undeniable advantages for investors: extensive infrastructure, convenient logistics in the western direction, highly qualified and educated workers.

Understanding, systematizing, taking into account opportunities, analysis and assessment of the prospects of public-private partnership in the processes of attracting investments into the economy of regions and communities are urgent issues that concern both the state and the private sector of the economy, especially during the period of martial law, political instability in Ukraine and post-war reconstruction.

Post-conflict governance takes place internally, taking into account principles, people and other resources, and it is natural to be interested in internal development and achieving proper local and regional governance, including through mechanisms of public-private partnership, the influence of which in the reconstruction and development of infrastructure facilities in territorial communities of Ukraine is powerful, and sometimes decisive.

Purpose. The purpose of the presented study is to determine the prospects for the development of public-private partnership in the processes of attracting investments into the economy of regions and communities of Ukraine during the period of martial law, political instability in Ukraine and post-war recovery.

Materials and methods. The study used analytical reports of well-known world and international institutions, such as the World Bank, the UN, the European PPP Expertise Centre's, The European Investment Bank, Boston Consulting Group, universities and research centers, as well as databases, which were summarized and classified.

In the process of conducting the study, scientific methods of theoretical generalization and grouping were used (to systematize methods, methodologies, determine the features and opportunities for investing in the development of regions and communities in Ukraine and assess the prospects for the development of PPPs to attract investments into the economy of regions and communities); formalization, analysis and synthesis (to interpret analytical materials); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article considers the issue of systematizing existing approaches to determining ways of further development of public-private partnership in Ukraine and sources of investment in the economy of regions and communities.

The conducted research shows that public-private partnership is only one of the tools available to governments. Each country has its own unique challenges, priorities and financial constraints. In some cases, PPPs can bring great benefits through the use of management potential, innovations and experience of the private sector, but in other cases, the traditional public sector approach may be more acceptable.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the specifics of the application of public-private partnership in the field of humanitarian demining and solar energy with an emphasis on the analysis of profitability and payback of investment projects in Ukraine.

Key words: public-public partnership, investments, economy of regions and communities, restoration, reconstruction, insurance, military risks, political risks, humanitarian demining, renewable energy sources, solar energy.

Постановка проблеми. Ризики інвестування в Україну настільки високі, що проєктів з прибутковістю, здатною перевершити їх, практично не існує принаймні до завершення війни. Отже, нагальним питанням стає дослідження форм, мето-

дів, моделей тощо, які здатні зацікавити приватний сектор економіки у співпраці з державою, розділити ризики між державою та приватним бізнесом, сприяти залученню та реалізації інвестицій в економіку регіонів й громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У дослідженні використано аналітичні звіти відомих світових та міжнародних інституцій, таких як World Bank [18; 20; 22], ООН [22], European PPP Expertise Centre's [22], The European Investment Bank [15; 16], Міжнародна енергетична агенція [14], університетів та дослідницьких центрів, а також бази даних, які були зібрані, узагальнені та класифіковані.

Метою статті є визначення перспектив розвитку державно-приватного партнерства в процесах залучення інвестицій в економіку регіонів і громад України в період воєнного стану, політичної нестабільності в Україні та повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. У дослідженні використано аналітичні звіти відомих світових та міжнародних інституцій, університетів та дослідницьких центрів, бази даних, які були зібрані, узагальнені та класифіковані.

В процесі здійснення дослідження було використано наукові методи теоретичного узагальнення та групування (для систематизації методів, методологій, визначення особливостей та можливостей інвестування у розвиток регіонів і громад в Україні та оцінки перспектив розвитку ДПП для залучення інвестицій в економіку регіонів і громад); формалізації, аналізу та синтезу (для інтерпретації аналітичних матеріалів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Державно-приватне партнерство є формою співпраці між державними органами та приватним сектором, спрямованою на реалізацію спільних проєктів з метою підвищення якості державних послуг й залучення інвестицій.

За даними Світового Банку в період 1990–2024 рр. реалізовувалося більш ніж 6000 різноманітних інфраструктурних державних проєктів за участю приватного капіталу [18].

Розмір світового ринку для реалізації проєктів державно-приватного партнерства залежить від різних факторів, зокрема урядової політики, інфраструктурних потреб, економічних умов та інвестиційного клімату.

За даними урядових та неурядових організацій світового масштабу [14–16; 18; 20; 22] очікується, що глобальний ринок витрат на інфраструктуру досягне 5,3 трлн. дол США, починаючи з 2025 р., зростаючи зі швидкістю 5% на рік.

Основними факторами, які мали і мають вплив на ринок ДПП є:

- попит на інфраструктуру, бо багато країн, особливо на ринках, що розвиваються, все частіше звертаються до ДПП, щоб усунути прогалини в інфраструктурі транспорту, енергетики, водопостачання та охорони здоров'я;
- підтримка уряду, щоб залучити інвестиції та досвід приватного сектора, особливо в регіонах з обмеженими державними бюджетами;

- фокус на сталий розвиток, бо все більше уваги приділяється зеленій інфраструктурі та сталим проєктам, які можуть стимулювати діяльність ДПП у сфері відновлюваної енергетики, управління відходами та стійкої до клімату інфраструктури;
- цифрова інфраструктура, бо очікується, що зростання розумних міст і цифрова трансформація сприятимуть розвитку ДПП у телекомунікаційній та технологічній інфраструктурі.

Прогнози ринку ДПП та майбутні тенденції свідчать про стабільне зростання ринку, при цьому оцінки передбачають сукупний річний темп зростання (CAGR) на рівні 5–10% протягом 2024–2029 рр. Це зростання зумовлене зростаючими потребами в інфраструктурі та впровадженням моделей ДПП у нових секторах.

За оцінками Світового банку, глобальна інфраструктурна прогалина вимагатиме інвестицій у розмірі близько 1 трлн. дол США щорічно і у зв'язку з цим, впровадження ДПП набуває популярності в усьому світі, і багато урядів визнають його потенціал для подолання розриву інфраструктури.

До того ж, очікується диверсифікація джерел фінансування: збільшення участі приватних інвесторів, інституційних інвесторів та державних інвестиційних фондів.

Тренди та темпи розвитку ДПП в Україні за ознаками кількості, обсягу інвестування, структури угод, економічної діяльності та географічної локації дещо відрізняються від світових і у приватного сектора економіки є вибір щодо інвестування у партнерстві з державним сектором або через приватизацію, бо реформа управління державною власністю рухається у двох напрямках [2].

Міністерство розвитку громад та територій вже працює над проєктами державно-приватного партнерства у сфері портової, медичної й дорожньої інфраструктури [69].

Транспортна галузь є другою за величиною (після житла) на відновлення якої потрібно (за попередніми підрахунками) 77,5 млрд. дол США та визначено 82 пріоритетні проєкти (ремонті доріг, мостів, портової та прикордонної дорожньої інфраструктури, модернізації залізниць), з яких на 21 є забезпечення фінансування.

Відповідно до четвертої швидкої оцінки шкоди та потреб (RDNA4), яку здійснено Світовим Банком, Урядом України, ЄС та ООН станом на 31.12.2024 р. потреби у відновленні та реконструкції в Україні протягом наступного десятиліття оцінюються у майже 524 млрд. дол США й включає потреби як у державному, так і в приватному секторах. RDNA4 зосереджується в основному на пов'язаних з війною впливах, відновленні та реконструкції, оцінювані довгострокових потреб, що відображають плани щодо покращення будівництва до сучасних, низьковуглецевих і стійких стандартів. Там, де це доцільно та можливо, загальні потреби виключають потреби,

які вже задовольняються за рахунок державного бюджету України або через партнерів та міжнародну підтримку (рис. 1).

У всіх оцінюваних секторах перешкоди в економічних потоках і виробництві разом з додатковими витратами, пов'язаними з вторгненням, оцінюються як економічні збитки на суму понад 589 млрд. дол США.

Пріоритети відновлення та реконструкції на 2025 р. включають як державні інвестиційні проекти (у 2025 р. було забезпечено фінансування в розмірі 5,46 млрд. дол США, що залишило фінансовий дефіцит у 6,43 млрд. дол США), так і неінвестиційні програми (у 2025 р. було забезпечено 1,91 млрд. дол США, залишаючи фінансовий дефіцит у 3,53 млрд. дол США) на загальну суму 17,32 млрд. дол США, при цьому інвестиційні проекти оцінюються в 11,88 млрд. дол США, а неінвестиційні програми — у 5,44 млрд. дол США.

Безумовно, Україна пропонує значні інвестиційні можливості, але, для інвесторів, розуміння регіональних інвестиційних ризиків має вирішальне значення.

European Business Association та Global Business for Ukraine спільно з Ukraine Invest запустили Карту інвестиційних та бізнес-можливостей в Україні, яка є інноваційним інтерактивним інструментом, створеним для допомоги потенційним інвесторам досліджувати широкий спектр інвестиційних можливостей, доступних у різних регіонах України [4].

Маємо зазначити, що хоча мапа інвестиційних ризиків, носить виключно інформаційний характер, вона є прикладом аналітичної оцінки, відображає суб'єктивну думку авторів на дату публікації, бо інформація може швидко змінюватися і стає неактуальною протягом короткого періоду часу, і не може розглядатись як фінансова, інвестиційна або юридична консультація для прийняття інвестиційних рішень.

Також, для зручності та поінформованості інвесторів BDO в Україні створено інвестиційний довідник, який є ключовим ресурсом для інвесторів, містить актуальну та детальну інформацію про інвестиційні можливості в Україні та процеси її відновлення; висвітлює ключові сектори економіки, які мають високий потенціал для інвестування; дає аналітичний огляд механізмів залучення фінансування, як державного, так і міжнародного; містить практичні поради та рекомендації щодо вибору найбільш перспективних інвестиційних проектів, з огляду на можливості ризиків та стратегії їх пом'якшення.

Також, для управління проектами реконструкції створено Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням DREAM [11], яка об'єднує дані з урядових джерел, місцевих громад і ключові набори даних, забезпечуючи ефективну співпрацю та визначення пріоритетів на основі соціально-економічного впливу.

Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (e-construction) [7] в Україні має насприяти систематизації інформації та організації прозорості та некорупційності будівельного процесу в Україні створено Єдину державну електронну систему у будівництві (e-construction), яка призначена для управління всім життєвим циклом будівельного об'єкта, від отримання містобудівних умов до введення в експлуатацію та централізує й стандартизує дані з різних джерел, причому більшість інформації та документації, пов'язаної з будівництвом, очікується створювати в системі відповідними організаціями.

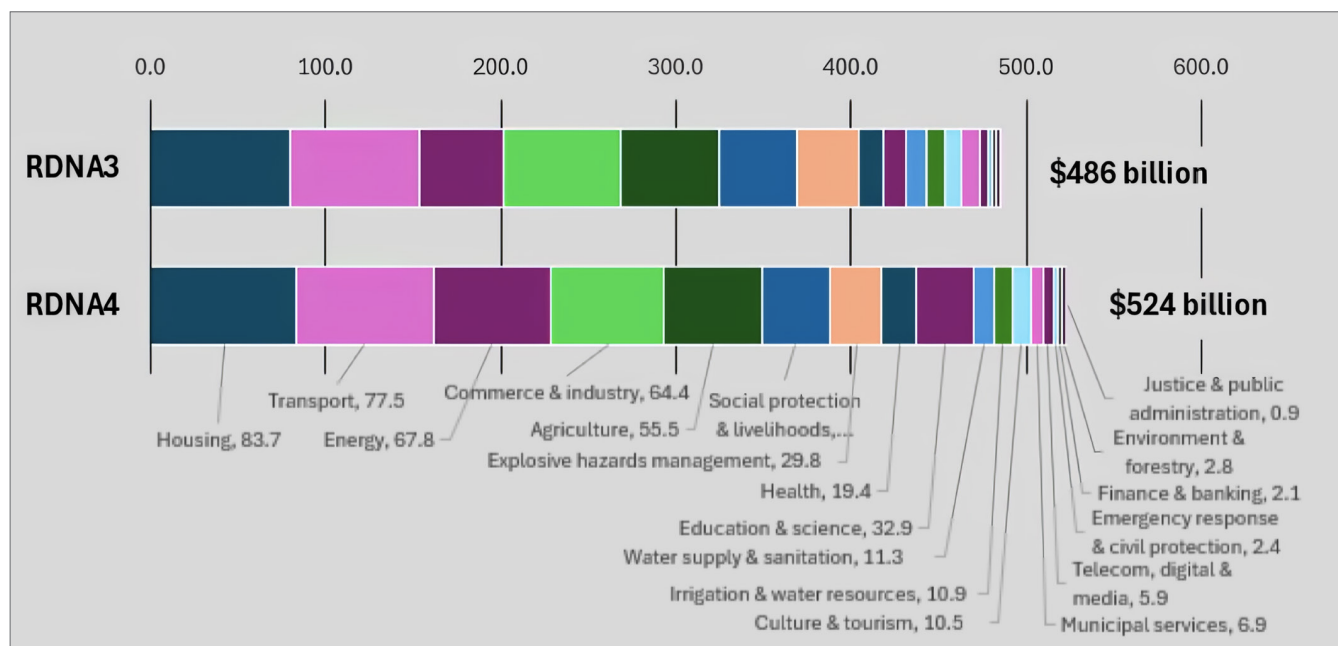


Рис. 1. Потреби за RDNA3 та RDNA4, що охоплюють період у 10 років, млрд. дол США [22]

Задля сприяння інвестиціям та відбудові України за допомогою приватного сектору Урядом України створено офіс сприяння інвестиціям UkraineInvest [21], який надає актуальну інформацію про інвестиційний профіль України, фінансову підтримку, бізнес-можливості, аналітичну інформацію про різні сектори економіки та регіони України.

У жовтні 2023 р. в Україні було створено та запущено платформу даних, яка дозволяє страховим компаніям, інвесторам та урядам аналізувати воєнні ризики в країні. Платформа даних об'єднує детальні карти пов'язаних з війною інцидентів в Україні (визначених як окремі події, пов'язані з російськими бойовими діями, як-от ракетні атаки, атаки з безпілотників або обстріли) з моменту російського вторгнення в лютому 2022 р. та включає детальну інформацію про частоту та тип атак за місцем розташування з плином часу з подальшим уявленням про типи цільових активів, а також про рівні завданої шкоди, що забезпечує прозорість щодо впливу і ступеня ризику війни [19].

Українська платформа даних є першою у світі та надає світовій страховій та інвестиційній спільноті дані для точнішої оцінки ризиків, створює підґрунтя для довіри інвесторів та спрямована відновлення та реконструкцію України через механізми та моделі державно-приватного партнерства.

Запущена Європейською Комісією та керована Enterprise Europe Network платформа встановлення ділових контактів між ЄС та Україною (EU-Ukraine Solidarity Lanes Business Matchmaking Platform) має на меті швидко об'єднати бізнес ЄС та України з урахуванням досвіду щодо передових практик у сферах: енергосистеми мікромереж; когенерації; альтернативної енергетики; відновлюваної енергії; зелених технологій; мереж теплопостачання.

Окремо слід зазначити про створення платформ для співробітництва між Україною та іншими країнами-партнерами, наприклад, Карпатська ініціатива (з прикордонними країнами), Українсько-турецька робоча група з реконструкції, перемовини з 25 найбільшими інвестиційними фондами та корпораціями, що представлені на Лондонській фондовій біржі.

Міжнародне агентство розвитку та співробітництва Китаю виявило ініціативу взяти участь у післявоєнній відбудові України, відповідно до побажань сторін [12].

Україна має невідкладні потреби у відновленні в дев'яти ключових галузевих пріоритетних сферах, згрупованих у три категорії: соціальний сектор, реконструкція інфраструктури, розмінування та цивільний захист.

На замовлення Міністерства економіки України було проведено дослідження на виконання завдання (Завдання 3) «Оперативного плану реалізації заходів у 2024–2026 роках, узгоджених з Національною стратегією протиміної діяльності на період до 2033 року» [1,8], яке має забезпечити стимулювання ринку

послуг у сфері протиміної діяльності за допомогою вивчення інструментів інноваційного фінансування для України та конкретних моделей, які можна було б запропонувати для потенційного застосування.

Женевським міжнародним центром з гуманітарного розмінування та компанією «Symbio Impact» у 2024 р. напрацьоване визначення інноваційного фінансування протиміної діяльності як ініціативи, які використовують фінансові механізми для спрямування державних і приватних коштів на протиміную діяльність, щоб допомогти скоротити дефіцит фінансування і доповнити наявні механізми фінансування таким чином, щоб сприяти забезпеченню справедливості, сталого розвитку, ефективності та результативності» [8]. Це визначення використовувалося як основа для вивчення варіантів інноваційного фінансування в Україні та проведення оцінки ситуації у сфері протиміної діяльності в Україні.

Із 39 визначених інноваційних фінансових механізмів (згруповані у шість категорій), десять з яких стосувались зниження ризиків, які можна застосовувати в рамках більш широкого фінансового продукту, в результаті до розгляду та імплементації залишилось два:

- *тематичні облигації, прив'язані до сталого розвитку (ТОПР)*, що поєднують фінансування розмінування з переходом до сталого сільського господарства;
- *державно-приватне партнерство, орієнтоване на результат (ДППР)*, що поєднує фінансування розмінування з розвитком відновлюваної енергетики (сонячної).

Оцінка інноваційних фінансових механізмів показала, що хоча багато з них можуть потенційно застосовуватися до протиміної діяльності в Україні, вони різняться з точки зору ймовірності успіху, впливу та масштабування. Обґрунтування для подальшого розвитку було засноване на наступних аргументах на момент відбору:

- запропонована модель ДПП-ОР пов'язує протиміную діяльність з розвитком приватного сектора, що також є пріоритетом для відновлення і відбудови України — в цьому випадку йдеться про будівництво сонячних електростанцій;
- для отримання додаткового фінансування на розмінування уряд України відшкодовує частку доходу від продажу сонячної енергії через «Спеціальний збір на розмінування» на додаток до податку на прибуток й ПДВ;
- пілотний проект побудови сонячної електростанції потужністю 10 МВт і вартістю 10 млн. дол США може залучити 13 млн. дол США нового фінансування від приватного сектора на протиміную діяльність через частку доходу;
- для інвесторів ключова перевага державно-приватного партнерства, орієнтованого на результат (ДПП-ОР), полягає в тому, що уряд України та донори надають приватному сектору концесії та

виплати за результатами діяльності, які забезпечують більш сприятливі умови для покриття витрат на розвиток, ніж доступні комерційні кредити;
– запропонований розмір пілотного проекту може бути збільшений або розширений у десятки або сотні разів залежно від розташування придатних земельних ділянок, ринкового попиту та наявності інвестиційного капіталу.

Україну визначено країною, яка може забезпечити значний потенціал сонячної енергетики, причому потенційний дефіцит потужностей нових об'єктів сонячної енергетики становить 6 ГВт. Якщо цю модель відтворити для всього сонячного енергетичного потенціалу України вартістю 5–6 млрд. дол США, це може принести додаткові 7–8 млрд. дол США на протимінну діяльність.

Передбачається, що вдосконалення енергетичної інфраструктури та енергопостачання в Україні матиме позитивні наслідки для сталого розвитку з екологічної та економічної точки зору, застосування цієї моделі у великих масштабах може також підвищити енергетичну безпеку України та ЄС.

В звіті Міжнародної енергетичної агенції [14] зазначається, що потенціал світу з виробництва відновлюваної електроенергії зростає швидше, ніж будь-коли за останні три десятиліття, що дає йому реальний шанс досягти мети потроїти глобальну потужність до 2030 р. (у 2023 р. було встановлено на 50% більше потужності нових об'єктів відновлюваної енергетики, ніж у 2022 р.) та прогнозують, що до 2028 р. потенційне виробництво електроенергії з відновлюваних джерел досягне 14 430 ТВт-год, що майже на 70% більше, ніж у 2022 р. (рис. 2).

Стратегія ЄС щодо сонячної енергетики надає вичерпний огляд можливостей і проблем для різкого прискорення розвитку сонячної генерації в ЄС та висуває ціль до 2025 р. понад 320 ГВт нових сонячних фотоелектричних потужностей, і майже 600 ГВт до 2030 р.

та пропонує три конкретні ініціативи [13]: забезпечення прискореного встановлення сонячних панелей на будівлях; великомасштабне партнерство ЄС у сфері навичок для створення необхідної кваліфікованої робочої сили для виробництва, встановлення та обслуговування цих панелей; Альянс сонячної промисловості ЄС для підтримки промисловості ЄС у розширенні внутрішнього виробництва фотоелектричних панелей.

У 2023 р. майже кожен 10-й вироблений в Україні мегават електроенергії мав «зелене» походження. У 2024 р. збільшення бурхливого розвитку відновлюваної енергетики пов'язано а руйнуванням та пошкодженням всіх великих ТЕС і ГЕС росіянами 73% теплової генерації. Тільки за перше півріччя 2024 р. частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) зросла на 0,3 процентного пункта, до 9,8%.

Укренерго формує модель майбутньої енергосистеми саме на основі ВДЕ, мета якої за 2–3 роки вп'ятеро збільшити потужність вітрової генерації, учетверо — ТЕС на біопаливі, на 60% — сонячної генерації, а також побудувати з нуля 0,8 ГВт систем збереження енергії.

Законодавство України містить низку нормативних документів та національних стратегій, які визначають майбутній напрямок розвитку відновлюваних джерел енергії в Україні, якими є:

- Енергетична стратегія України на період до 2050 р. [10] передбачає можливість досягнення 25% частки ВДЕ від обсягів загального первинного постачання енергії до 2050 р., та обґрунтовує необхідність розвитку розподіленої генерації з ВДЕ, зокрема розробки та початку реалізації плану впровадження «розумних» енергетичних мереж (Smart Grids);
- Економічна стратегія України до 2030 р. [9] визначає одним із орієнтирів розвитку національної економіки саме декарбонізацію, розвиток ВДЕ та циркулярної економіки відповідно до Європейського Зеленого Курсу та підвищення енергоефективності.

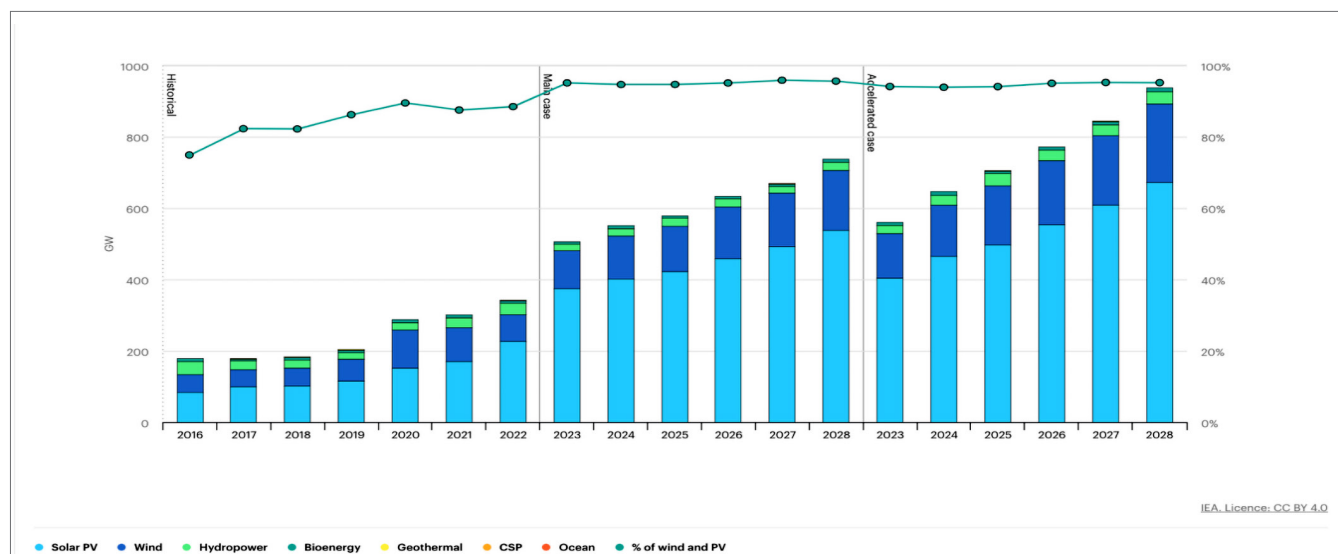


Рис. 2. Потенціал світу з виробництва ВДЕ у 2016–2028 рр., %

ті. Відповідно до Економічної Стратегії України до 2030 р., частка ВДЕ у загальному виробництві електроенергії має зрости до 25% до 2030 р. та акцентується увага на необхідності нарощування обсягів накопичувальних потужностей energy storage, розгляді можливості виробництва водню та урегулювання роботи локалізованої генерації з ВДЕ;

- Концепція «Зеленого енергетичного переходу України» до 2050 року;
- Національна стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 р.;
- План відновлення України до 2032 року [6] передбачає, що до 2032 р. планується будівництво 5–7 ГВт нових сонячних та вітроелектростанцій для розширення експортної спроможності України, 30+ ГВт об'єктів з ВДЕ для виробництва відновлюваного водню та 3,5 ГВт гідроелектростанцій та насосних гідроелектростанцій. Додатково, протягом наступних 10 років передбачено введення в експлуатацію 1,5–2 ГВт піковий потужностей, 0,7–1 ГВт акумуляторів та 15 ГВт електролізних потужностей. Обсяг майбутніх інвестицій у національну програму «Енергетична незалежність та зелений курс» наразі оцінюється у 130 млрд. дол США.

Проведене дослідження доводить, що ДПП є лише одним із інструментів, доступних урядам.

Кожна країна має свої унікальні виклики, пріоритети та фінансові обмеження. У деяких випадках ДПП можуть принести велику користь завдяки використанню управлінського потенціалу, інновацій та досвіду приватного сектору, але в інших випадках традиційний підхід державного сектору може бути більш прийнятним.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Зовнішнє фінансування та інноваційні механізми фінансування за використання механізму державно-приватного партнерства залишаються критично важливими для підтримки траєкторії відновлення України, а злучення приватного сектору має вирішальне значення для подолання дефіциту фінансування в Україні. Тому, розглянута модель «гуманітарне розмінування — сонячна енергія» може стати вдалою моделлю в контексті перспектив ДПП в процесах залучення інвестицій в економіку регіонів і громад України в період воєнного стану, політичної нестабільності в Україні та повоєнного відновлення.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях застосування державно-приватного партнерства у сфері гуманітарного розмінування та сонячної енергії з акцентом на аналізі рентабельності та окупності інвестиційних проектів в Україні.

Література

1. Виконання заходів гуманітарного розмінування. IMSMA. URL: <https://ua.imsma.org/portal/apps/webappviewer/index.html?id=814d2770d197474d8ad7e8014c0a275e&locale=uk> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Деякі питання Політики державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11. 2024 р. № 1369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1369-2024-p#Text> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Інфраструктурні проекти. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/investproekti-avia.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
4. Карта інвестиційних та бізнес-можливостей в Україні. URL: <https://investmentmap.com.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
5. Мапа зон інвестиційного ризику. BDO Україна. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/ukraine-recovery-2/map-of-investment-risk-zones>.
6. План відновлення України до 2032 року: Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31278.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. URL: <https://e-construction.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
8. Посилення фінансування протимінної діяльності в Україні техніко-економічне обґрунтування. Розмінуємо Україну. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-10/undp-enhancing-mine-action-finance-ukraine-summary-ua.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
9. Про затвердження Національної економічної стратегії : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text> (дата звернення: 15.04.2025).
10. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#n6> (дата звернення: 15.04.2025).
11. Цифрова екосистема для підзвітнього управління відновленням DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення: 15.04.2025).
12. China seeks a role in Ukraine's post-war reconstruction. The China International Development Cooperation Agency. 2025. URL: <https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3302742/china-seeks-role-ukraines-post-war-reconstruction> (дата звернення: 15.04.2025).

13. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS EU Solar Energy Strategy. *European Union*. 2023. № 52022DC0221. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TX-T/?uri=COM%3A2022%3A221%3AFIN&qid=1653034500503> (дата звернення: 15.04.2025).

14. Global Energy Review 2025. *International Energy Agency*. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/5b169aa1-bc88-4c96-b828-aaa50406ba80/GlobalEnergyReview2025.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).

15. Investment Report 2024/2025: Innovation, integration and simplification in Europe. *European Investment Bank*. 2025. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240354_investment_report_2024_en.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

16. Market Update. Review of the European public-private partnership market in 2023. *European Investment Bank*. March 2024. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240030_epec_market_update_2023_en.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

17. Renewables 2023. Analysis and forecast to 2028. *International Energy Agency*. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/96d66a8b-d502-476b-ba94-54ffda84cf72/Renewables_2023.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

18. Supporting Reconstruction through Smart Fiscal Governance (SURGE). *World Bank*. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P504773> (дата звернення: 15.04.2025).

19. Ukraine Launches Insurance for Investors Against Military and Political Risks. (2024). *Ministry of Economy of Ukraine*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=en-GB&id=cb07c23a-174b-413f-9bb7-998a43e30390&title=UkraineLaunchesInsuranceForInvestorsAgainstMilitaryAndPoliticalRisks> (дата звернення: 15.04.2025).

20. Ukraine's Capacity for Reconstruction to Advance with World Bank Support. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support> (дата звернення: 15.04.2025).

21. *UkraineInvest*. *Офіс сприяння інвестиціям*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).

22. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. 2025. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 — December 2024. © World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. URL: <http://hdl.handle.net/10986/42908> License: CC BY-NC 3.0 IGO (дата звернення: 15.04.2025).

References

1. Vykonання zakhodiv humanitarnoho rozminuvannya. *IMSMA*. URL: <https://ua.imsma.org/portal/apps/webappviewer/index.html?id=814d2770d197474d8ad7e8014c0a275e&locale=uk>.

2. Deiaki pytannia Polityky derzhavnoi vlasnosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.11. 2024 r. № 1369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1369-2024-p#Text>.

3. Infrastrukturni proiekty. *Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy*. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/investproekti-avia.pdf>.

4. *Karta investytsiinykh ta biznes-mozhlyvostei v Ukraini*. URL: <https://investmentmap.com.ua>.

5. Mapa zon investytsiinoho ryzyku. *BDOUkraine*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/ukraine-recovery-2/map-of-investment-risk-zones>.

6. Plan vidnovlennia Ukrainy do 2032 roku: Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. 2023. URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31278.pdf>.

7. *Portal Yedynoi derzhavnoi elektronnoi systemy u sferi budivnytstva*. URL: <https://e-construction.gov.ua>.

8. Posylennia finansuvannya protymynnoi diialnosti v Ukraini tekhniko-ekonomichne obgruntuvannya. *Rozminuiemo Ukrainu*. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-10/undp-enhancing-mine-action-finance-ukraine-summary-ua.pdf>.

9. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 bereznia 2021 r. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text>.

10. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 kvitnia 2023 r. № 373-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#n6>.

11. *Tsyfrova ekosystema dlia pidzvitnoho upravlinnia vidnovlenniam DREAM*. URL: <https://dream.gov.ua/ua>.

12. China seeks a role in Ukraine's post-war reconstruction. The China International Development Cooperation Agency. 2025. URL: <https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3302742/china-seeks-role-ukraines-post-war-reconstruction>.

13. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS EU Solar Energy Strategy. *European Union*. 2023. № 52022DC0221. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TX-T/?uri=COM%3A2022%3A221%3AFIN&qid=1653034500503>.

14. Global Energy Review 2025. *International Energy Agency*. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/5b169aa1-bc88-4c96-b828-aaa50406ba80/GlobalEnergyReview2025.pdf>.

15. Investment Report 2024/2025: Innovation, integration and simplification in Europe. *European Investment Bank*. 2025. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240354_investment_report_2024_en.pdf.

16. Market Update. Review of the European public-private partnership market in 2023. *European Investment Bank*. March 2024. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240030_epec_market_update_2023_en.pdf.
17. Renewables 2023. Analysis and forecast to 2028. *International Energy Agency*. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/96d66a8b-d502-476b-ba94-54ffda84cf72/Renewables_2023.pdf.
18. Supporting Reconstruction through Smart Fiscal Governance (SURGE). *World Bank*. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P504773>.
19. Ukraine Launches Insurance for Investors Against Military and Political Risks. (2024). *Ministry of Economy of Ukraine*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=en-GB&id=cb07c23a-174b-413f-9bb7-998a43e30390&title=UkraineLaunchesInsuranceForInvestorsAgainstMilitaryAndPoliticalRisks>.
20. Ukraine's Capacity for Reconstruction to Advance with World Bank Support. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support>.
21. UkraineInvest. *Investment Promotion Office*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua>.
22. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. 2025. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 — December 2024. © World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. URL: <http://hdl.handle.net/10986/42908>. License: CC BY-NC 3.0 IGO.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025

УДК 35:[502:32]

Савчин Володимир Федорович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Savchyn Volodymyr

*PhD Student of the Department of Regional and Local Development
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0009-0009-6291-3108

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10929

РОЛЬ І НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ

THE ROLE AND DIRECTIONS OF IMPLEMENTING MODERN TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENVIRONMENTAL PROTECTION

Анотація. Вступ. У статті досліджується роль сучасних технологій у публічному управлінні сферою захисту довкілля та напрями їх впровадження в екологічну політику України. З огляду на зростаючі екологічні виклики, як зміна клімату та забруднення, використання цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних та IoT для моніторингу і прогнозування екологічної ситуації стає надзвичайно важливим. Розглядаються проблеми інтеграції технологій у публічне управління, зокрема недостатня цифровізація екологічних інституцій, фрагментованість даних, низький рівень координації та обмежене фінансування екологічних інновацій. Акцент робиться на потенціалі супутникового моніторингу, блокчейну для регулювання екології, цифрових платформ для управління відходами та автоматизованих систем контролю промислових викидів.

Мета. Мета статті полягає в аналізі сучасних технологічних інноваційних інструментів та їх ролі у публічному управлінні екологічною сферою та визначенні основних напрямів їх впровадження з метою підвищення ефективності екологічної політики України.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано міждисциплінарний підхід із використанням методів аналізу, синтезу, порівняння, моделювання та прогнозування для оцінки ролі сучасних технологій у публічному управлінні охороною довкілля. Методологія базується на системному аналізі нормативної бази, наукових джерел, міжнародного досвіду та практики впровадження технологій в екологічну політику. Використано системний і порівняльний аналіз для дослідження міжнародного досвіду та його адаптації до національного контексту. Правовий аналіз дозволив виявити бар'єри та потенціал у цифровізації екологічної сфери. Аналіз наукових публікацій, урядових і міжнародних звітів дав змогу оцінити ефективність впроваджених рішень у розвинутих країнах світу, а також вивчити приклади використання цифрових технологій для контролю та управління ресурсами. Порівняння з традиційними підходами дозволило оцінити переваги новітніх технологій.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що в Україні рівень впровадження сучасних технологій в екологічну політику залишається низьким через недостатню цифровізацію, слабку координацію між установами, застарілі методи оцінювання довкілля та обмежене фінансування. Водночас світовий досвід демонструє ефективність використання штучного інтелекту, супутникового моніторингу, цифрових двійників та Big Data для виявлення екологічних загроз, моніторингу лісів, водойм, якості повітря та управління природними ресурсами. Отож дослідження окреслило напрями модернізації екологічного управління у контексті європейської інтеграції України, зокрема розвиток смарт-систем для моніторингу, впровадження принципів відкритих даних, використання машинного навчання для оцінки ризиків та створення інтегрованих цифрових екосистем для координації політики.

Зроблено висновок, що впровадження інноваційних технологій вимагає комплексного підходу, поєднуючи нормативно-правові зміни, інституційну реформу та стимулювання науково-технічного прогресу.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні механізмів імплементації інноваційних технологій на різних рівнях – від національного до регіонального й місцевого в контексті інтеграції України до європейських екологічних ініціатив.

Ключові слова: екологічна політика, публічне управління, автоматизовані системи моніторингу, цифровізація, рециркулярна економіка, інновації, екологічні ризики, штучний інтелект.

Summary. Introduction. The article explores the role of modern technologies in public administration of environmental protection and the directions for their implementation in Ukraine's environmental policy. Given the growing environmental challenges such as climate change and pollution, the use of digital technologies, artificial intelligence, big data, and IoT for monitoring and forecasting environmental conditions is becoming of great significance. The article discusses the challenges of integrating technologies into public administration, particularly the insufficient digitalization of environmental institutions, fragmented data, low levels of coordination, and limited funding for environmental innovations. It highlights the potential of satellite monitoring, blockchain for environmental regulation, digital platforms for waste management, and automated systems for industrial emissions control.

Purpose. The aim of the article is to analyze modern technological innovation tools and their role in public environmental governance, and to identify key directions for their implementation to enhance the effectiveness of Ukraine's environmental policy.

Materials and Methods. The research adopts an interdisciplinary approach, using methods of analysis, synthesis, comparison, modeling, and forecasting to assess the role of modern technologies in public environmental management. The methodology is based on a systematic analysis of legal frameworks, scientific sources, international experience, and best practices in technology implementation in environmental policy. Systematic and comparative analyses are used to study international experience and its adaptation to the national context. Legal analysis helped to identify barriers and potential for digitalization in the environmental sector. The analysis of scientific publications, governmental and international reports enabled the evaluation of the effectiveness of implemented solutions in developed countries and provided examples of the use of digital technologies for resource control and management. A comparison with traditional approaches allowed an assessment of the advantages offered by new technologies.

Results. The study found that in Ukraine, the level of adoption of modern technologies in environmental policy remains low due to insufficient digitalization, weak inter-institutional coordination, outdated environmental assessment methods, and limited funding. Meanwhile, global experience demonstrates the effectiveness of artificial intelligence, satellite monitoring, digital twins, and big data in identifying environmental threats, monitoring forests, water bodies, air quality, and managing natural resources. The research outlines directions for modernizing environmental management in the context of Ukraine's European integration, including the development of smart monitoring systems, the implementation of open data principles, the use of machine learning for risk assessment, and the creation of integrated digital ecosystems for policy coordination.

It concludes that the implementation of innovative technologies requires a comprehensive approach, combining regulatory changes, institutional reforms, and the stimulation of scientific and technological progress.

Discussion. Future scientific research is proposed to focus on studying the mechanisms for implementing innovative technologies at different levels – from national to regional and local – in the context of Ukraine's integration into European environmental initiatives.

Key words: environmental policy, public administration, automated monitoring systems, digitalization, circular economy, innovation, environmental risks, artificial intelligence.

Постановка проблеми. У політичній науці сама держава завжди була в центрі уваги, однак екологічні виклики, з якими стикаються держави, часто залишалися поза увагою. Забезпечення екологічних благ для населення, таких як чиста вода та чисте повітря, часто розглядалося на рівні з наданням інших соціальних благ, таких як охорона здоров'я, освіта, страхування, пенсії та інші державні послуги, пов'язані з соціальною підтримкою та підтриманням добробуту людей. Однак послуги, пов'язані з охороною навколишнього середовища, ставлять перед державою низку складних і інколи абсолютно нових викликів, що робить їх відмінними від інших видів державних послуг у кількох аспектах.

По-перше, надання соціальних благ переважно обумовлене внутрішніми викликами, тоді як дії щодо захисту навколишнього середовища також впливають із глобальної екологічної кризи, а результати цих дій матимуть міжнародні наслідки. По-друге, податкові схеми для фінансування екологічних ініціатив не так добре інтегровані в національні

фіскальні системи, як податкові плани для соціального забезпечення. По-третє, екологічні проблеми мають низку характеристик, які роблять їх складними для вирішення. До цих характеристик належать: велика кількість учасників на різних рівнях, які впливають на результати, низька видимість результатів, множинні джерела проблеми та розмитість відповідальності. Інші соціальні проблеми також мають деякі з цих характеристик, але їх поєднання є рідкісним у інших сферах політики. По-четверте, наука відіграє більшу роль у визначенні екологічних цілей, ніж у сфері соціального забезпечення. Таким чином, екологічні проблеми є складними з технічної, політичної та адміністративної точок зору. Тому зі зростанням екологічних викликів виникає потреба імплементувати новітні технології у публічне управління для вирішення екологічних проблем та переглянути поточні функції держави у сфері екологічної політики [1].

В Україні процес цифровізації екологічного управління залишається уповільненим через фра-

гментарність даних, відсутність єдиних цифрових платформ, низький рівень автоматизації та слабка координація між установами. Це значно ускладнює своєчасне реагування на екологічні загрози й знижує ефективність державної політики у сфері довкілля. Світовий досвід демонструє високу ефективність використання штучного інтелекту, супутникового моніторингу, Інтернету речей та великих даних для прогнозування ризиків, контролю забруднень і прийняття управлінських рішень. В Україні впровадження цих рішень потребує прискорення, адже саме цифрові технології можуть стати основою для прозорого, ефективного й стійкого екологічного управління, а також для виконання міжнародних зобов'язань у сфері сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних дослідженнях все більше уваги приділяється інтеграції інноваційних технологій у сферу екологічного управління. Зокрема, Лін Ю. та ін. [2] акцентують увагу на стратегічних можливостях зелених інновацій, підкреслюючи важливість розвитку екологічних технологій для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Їх підхід до оцінки факторів, що сприяють інноваціям, є важливим для України, оскільки країні необхідно створити стимули для активнішого розвитку екологічних технологій. Розвиток циркулярної економіки в контексті цифровізації проаналізували Чарі А. та ін. [3], чия ідея беззаперечно релевантна для України в контексті модернізації виробничих процесів та ресурсоефективного управління.

У вітчизняних дослідженнях Пітак І. В. та ін. [4] розглянули можливості геоінформаційних систем (ГІС), підкреслюючи їх значення для моніторингу та прогнозування стану навколишнього середовища. Це є одним із ключових напрямів для побудови ефективної екологічної інфраструктури в Україні.

Тема супутникового моніторингу розкрита у роботах Нестеренка С. В. та ін. [5] щодо стану української супутникової системи, а також у дослідженнях Тараріка О. Г. та співавторів [6], які аналізували можливості аерокосмічного моніторингу для боротьби з деградацією земель. Ці дослідження демонструють великий потенціал використання космічних технологій для екологічного нагляду в Україні, особливо в умовах кліматичних змін.

Важливими є дослідження цифрових двійників С. Ху та ін. [7], Е. Тіта та ін. [8], а також Ані Лапак з Мюнхенського технічного університету [9], яка продемонструвала можливості цифрових двійників для довгострокового моделювання лісових екосистем. Для України цифрові двійники можуть стати інструментом точного прогнозування змін у природних ландшафтах. Гюнтер В. А. та ін. [10] підкреслюють важливість Big Data для стратегічного управління інформацією. Впровадження аналізу великих даних у публічне управління дозволить Україні забезпечити оперативнішу оцінку екологічних ризиків та формувати доказову політику.

Таким чином, останні дослідження підтверджують, що інтеграція цифрових технологій у сферу екологічного управління є стратегічно важливою для багатьох країн, і засвоєння цього досвіду Україною сприятиме підвищенню ефективності, стійкості та прозорості екологічної політики.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз можливостей та перспектив застосування сучасних технологічних інновацій у системі публічного управління екологічною сферою України. Дослідження спрямоване на виявлення ролі цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн та супутниковий моніторинг у підвищенні ефективності екологічної політики. Особлива увага приділяється вивченню шляхів інтеграції цих технологій у практики управління охороною довкілля в умовах зростаючих екологічних викликів та євроінтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Україна, як держава, що зазнала значних руйнувань унаслідок війни, має нагальну потребу в інтенсивному та динамічному розвитку всіх сфер суспільної діяльності. Військові дії, неефективне управління протягом періоду відновлення незалежності, а також радянське минуле суттєво вплинули на темпи розвитку країни, зокрема на сприйняття та впровадження передових технологій у повсякденне життя громадян. Водночас післявоєнний етап може стати точкою відліку для залучення інвестицій та компенсування тривалого відставання в інноваційних процесах.

Трансформаційні процеси в Україні обумовлюють необхідність переосмислення парадигми державного управління, його змістовних і формальних аспектів. Комплексне виконання управлінських функцій органами виконавчої влади, зокрема на регіональному рівні, потребує інтеграції сучасних інноваційних механізмів управління. Однак для значної частини місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування такі управлінські інструменти є недостатньо актуалізованими, попри їхню ефективну імплементацію в адміністративних і корпоративних структурах розвинених країн. Темпи інноваційного розвитку системи державного управління в Україні є відносно низькими порівняно з бізнесом, що значною мірою зумовлено інституційними та бюрократичними бар'єрами.

У контексті прагнення України до інтеграції в Європейський Союз важливим стратегічним завданням залишається прискорена модернізація всіх сфер життєдіяльності, де публічне управління відіграє ключову роль. Зокрема, впровадження технологій штучного інтелекту та розвиток інновацій є визначальними чинниками державного та суспільного прогресу. Як зазначає Дегтярьова І. О.: «Загальними закономірностями суспільного розвитку є динамізація всіх процесів, ускладнення та поява нових форм функціонування, інтеграція та конвергенція, непередбачуваність подій, нерівномірність

розвитку систем, зростання обсягів інформації тощо. В таких умовах ефективність державного та муніципального управління значною мірою залежить від використання достатнього обсягу інноваційних форм і методів управління, оскільки традиційні підходи втрачають свою результативність» [11, с. 5].

Сучасна екологічна політика України потребує інтеграції інноваційних механізмів для ефективного реагування на екологічні виклики та забезпечення стійкого розвитку. В умовах глобальних змін, викликаних кліматичними загрозами та антропогенним впливом, ключову роль відіграє концепція «зелених динамічних можливостей», що спирається на адаптацію, трансформацію та мобілізацію ресурсів для екологічної стійкості.

Динамічні можливості екологічного спрямування дозволяють державним інституціям та бізнесу розпізнавати стратегічні перспективи, інтегрувати технологічні інновації та оперативно реагувати на екологічні ризики. Залучення ресурсів і технологій та їх трансформації є ключовими елементами інноваційної екологічної політики, що дозволяють оптимізувати управлінські процеси і впроваджувати нові підходи до екологічного регулювання [2].

Інновації в екологічній політиці України мають спиратися на інтеграцію цифрових технологій, циркулярну економіку та розвиток стійких бізнес-моделей. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних та автоматизованих систем моніторингу сприяє підвищенню ефективності управління природними ресурсами. Водночас адаптація принципів циркулярної економіки дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля шляхом скорочення відходів та впровадження замкнених виробничих циклів [3].

Цифрові технології та штучний інтелект. Для оптимізації заходів із захисту навколишнього середовища, провідні держави світу активно впроваджують інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ) та супутниковий моніторинг. Сучасні автоматизовані системи аналізу даних суттєво трансформують підходи до екологічного моніторингу, забезпечуючи високу точність прогнозування змін у довкіллі та оцінку екологічних ризиків.

Ряд міжнародних компаній, серед яких GeoOptics, Planet Labs, Global Forest Watch (GFW), Spire Global та SALO Sciences, займаються розробкою інструментів для виявлення антропогенних та природних загроз, а також підвищення ефективності природоохоронних заходів. Зокрема, компанія GeoOptics спеціалізується на зборі та аналізі атмосферних і поверхневих даних, що дає змогу прогнозувати катастрофічні явища, такі як повені та зсуви ґрунту. Global Forest Watch використовує високоточні супутникові знімки для моніторингу вирубки лісів, виявлення лісових пожеж та оцінки загального стану екосистем [12]. Компанія Planet Labs здійснює безперервне спостереження за змінами ландшафтів,

водними ресурсами та кліматичними процесами, що дозволяє урядам і науковим установам оперативно реагувати на екологічні загрози [13].

Важливу роль у прогнозуванні та аналізі ризиків для здоров'я населення відіграє компанія Spire Global [14], методи якої можуть бути адаптовані для оцінки впливу екологічних факторів, таких як забруднення атмосферного повітря та водних ресурсів. SALO Sciences зосереджується на розробці систем запобігання природним катастрофам, зокрема лісовим пожежам, і застосовує алгоритми машинного навчання для відновлення біорізноманіття. Компанія також розробляє цифрові інструменти для моніторингу, звітності та верифікації (MRV), що допомагають урядам і землевласникам ефективно управляти природними ресурсами. Їхнє програмне забезпечення здійснює картографування лісів із використанням передових аналітичних методів, базованих на супутникових знімках високої роздільної здатності. Обробка таких даних потребує інтеграції науково-технічних систем та залучення експертного екологічного аналізу для трансформації супутникових спостережень у точні кількісні показники стану екосистем [15].

У контексті України впровадження зазначених технологій може суттєво підвищити ефективність екологічної політики та управління природними ресурсами. Використання супутникових даних сприятиме оперативному виявленню незаконної вирубки лісів у Карпатському регіоні, моніторингу змін у гідрологічному балансі, зокрема рівня води у річках та водоймах, а також фіксації випадків їхнього забруднення. Високоточні алгоритми штучного інтелекту здатні автоматично аналізувати нічні супутникові знімки, що дозволить своєчасно виявляти нелегальні розробки корисних копалин та відстежувати динаміку природних пожеж у лісових і степових регіонах. Крім того, ШІ може бути застосований для прогнозування процесів опустелення та деградації болотних екосистем.

Запровадження таких систем, як Global Forest Watch, у державні екологічні програми дозволить покращити контроль за використанням природних ресурсів та створити ефективні механізми реагування на екологічні виклики. Використання технологій наприклад як Planet Labs сприятиме оперативному реагуванню на природні катаклізми, такі як повені в Закарпатському регіоні чи пожежі в Чорнобильській зоні відчуження. У містах супутниковий моніторинг та штучний інтелект забезпечать точну оцінку змін у площах зелених насаджень та якості міського середовища.

В Україні на даному етапі широко використовуються технології ГІС особливо у екологічному моніторингу. Геоінформаційні системи (ГІС) стали важливим інструментом для аналізу та управління екологічними процесами в Україні, особливо на тлі зростаючого антропогенного впливу та змін клімату. Вони дозволяють інтегрувати різноманітні дані — від

спутникових знімків до наземних вимірювань — у єдину просторову модель, що дає змогу оцінювати стан довкілля, прогнозувати екологічні ризики та оптимізувати використання природних ресурсів. Для роботи з ГІС використовують супутники [4, с. 22–24].

Сучасний екологічний моніторинг в Україні неможливий без інтеграції даних із міжнародних та вітчизняних супутників. Такі космічні апарати, як Sentinel-2 (Європейське космічне агентство) та Landsat 8–9 (NASA), надають високодеталізовані мультиспектральні знімки, які стали основою для аналізу земельних покриттів, виявлення змін у рослинності та оцінки антропогенного впливу. Однак Україна розвиває й власні космічні технології: у 2022 році було запущено супутник «Січ-2–30», призначений для дистанційного зондування Землі [5]. Його камери здатні фіксувати зміни у рослинному покриві, виявляти джерела забруднення та аналізувати динаміку посушливих явищ, що робить його важливим інструментом для покращення національної системи екологічного моніторингу.

Особливе значення ГІС набуло у промислових регіонах, таких як Дніпро та Кривий Ріг, де вони використовуються для аналізу забруднення повітря, ґрунтів і водних ресурсів. Інтеграція даних із Sentinel-2, Landsat та «Січ-2–30» дозволяє відстежувати зміни рослинного покриву, виявляти деградовані території та оцінювати ефективність природоохоронних заходів. Наприклад, спектральний аналіз допомагає ідентифікувати зони впливу промислових викидів, де концентрація важких металів у ґрунтах перевищує допустимі норми. Ці дані стають основою для планування рекультиваційних робіт та оптимізації виробничих процесів. У сільськогосподарських регіонах, зокрема в Херсонській, Миколаївській та Одеській областях, ГІС відіграють ключову роль у боротьбі з деградацією земель [6, с. 24–26].

Використання індексів, таких як NDVI (Normalized Difference Vegetation Index) для оцінки рослинності та TVDI (Temperature Vegetation Dryness Index) для визначення вологості ґрунтів дозволяє аграріям адаптуватися до кліматичних змін. На основі цих показників фермери можуть оптимізувати зрошення, зменшують витрати води та мінімізують ризики втрати врожаю. Також індекси вегетації, такі як NDVI, дозволяють класифікувати типи лісів, визначати рівень фотосинтетичної активності та прогнозувати вплив кліматичних змін на лісові покриви [16, с. 4–5]. Завдяки високій спектральній роздільній здатності, Sentinel-2 ідентифікує зміни у біорізноманітті та оцінює ефективність регенерації екосистем після лісових пожеж або вирубок.

Супутникова платформа Sentinel-2, інтегрована в програму Copernicus, забезпечує високоточний аналіз параметрів навколишнього середовища завдяки мультиспектральним сенсорам, здатним детектувати спектральні сигнатури, пов'язані з вологістю ґрунту, рослинним покривом та антропоген-

ними втручаннями. Використання індексів, таких як NDMI (Normalized Difference Moisture Index), дозволяє ідентифікувати рівень гідрологічного стресу в ґрунтах, що є критичним для прогнозування посух, управління водними ресурсами.

У контексті екологічної політики, дані Sentinel-2 застосовуються для оцінки деградації земель, зокрема в регіонах з інтенсивним антропогенним навантаженням. Наприклад, Sentinel-2 може аналізувати індекс GEMI, щоб виявляти ділянки, де ґрунти зруйновані через видобуток бурштину і використовуючи спектральний аналіз вдалось виявити локації та масштаби незаконного видобутку бурштину на території Волині та Полісся, де процеси ґрунтової ерозії та руйнування екосистем супроводжуються значними екологічними збитками. Ця функціональність супутника є ключовою для правоохоронних та природоохоронних органів у боротьбі з нелегальною господарською діяльністю.

Супутник Sentinel-2 відіграє важливу роль у виявленні та аналізі пожеж на території України завдяки даним у короткохвильовому інфрачервоному діапазоні (SWIR), які дозволяють ідентифікувати теплові аномалії навіть через густий дим або хмарність. Ця можливість забезпечує оперативне попередження про виникнення вогнищ, що дозволяє екстреним службам швидко мобілізувати ресурси для локалізації та гасіння вогню. Дані супутника також дають змогу точно оцінювати масштаби збитків, включаючи знищені лісові масиви, сільськогосподарські угіддя або торфовища, що є ключовим для планування відновлювальних робіт і захисту екосистем. Окрім екологічних наслідків, моніторинг пожеж через Sentinel-2 має значення для кліматичної політики — вивільнення вуглецю (CO₂) під час горіння та деградація ґрунтів поглиблюють глобальне потепління, тому своєчасне виявлення вогнищ допомагає зменшити вуглецевий слід [17, с. 122–128].

Моніторинг стану лісових масивів, особливо в Карпатському регіоні, де ГІС використовуються для виявлення незаконних рубок і оцінки наслідків зсувів ґрунту, відіграє ключову роль у збереженні екосистем. Дані з супутників Sentinel-2 та Landsat дозволяють створювати детальні карти лісового покриву, а алгоритми автоматизованого детектування змін (change detection) дають змогу оперативно реагувати на порушення [18].

У водному господарстві супутниковий моніторинг став основним інструментом для аналізу стану водойм. У басейнах Дніпра та Дністра дані з мультиспектральних знімків використовуються для відстеження рівня води, якості водних ресурсів і процесів евтрофікації. Наприклад, спектральний аналіз допомагає виявляти цвітіння водоростей, яке є індикатором надлишку нутрієнтів у водоймах [19, с. 41]. Ця інформація критично важлива для запобігання екологічним катастрофам, таких як масова загибель риби або забруднення питної води.

Digital Twins (цифрові двійники) — це віртуальні моделі реальних об'єктів або процесів, що створюються за допомогою даних із сенсорів, супутників, дронів та інших джерел. Вони дозволяють моделювати, аналізувати та прогнозувати зміни в навколишньому середовищі, що є критично важливим для екологічного моніторингу та управління природними ресурсами. Цифровий двійник відображає ключові характеристики фізичного об'єкта у цифровому середовищі. Завдяки інструментам проєктування, моделювання та віртуальної реальності створюється такий двійник, який дозволяє не лише аналізувати поточний стан об'єкта, а й прогнозувати можливі ризики, невизначені фактори та знаходити оптимальні рішення для їх усунення [7, с.2]. Крім того, цифровий двійник може отримувати зворотний зв'язок від реальних операцій, що дозволяє покращувати точність його симуляцій і прогнозів. Із розвитком інтелектуальних інформаційних технологій цифрові двійники все більше інтегруються у реальний світ через підключення датчиків та виконавчих пристроїв до хмарних систем і Інтернету. Розвиток мобільного зв'язку п'ятого покоління (5G) та використання супутникових технологій, таких як Starlink, забезпечують безперервний обмін даними між фізичними об'єктами та їхніми цифровими копіями майже в реальному часі [20, с. 611].

Здатність цифрових двійників здійснювати постійний моніторинг даних у реальному часі мінімізує час простою, оптимізує використання ресурсів і продовжує термін експлуатації обладнання. Цифрові двійники відкривають нову еру аналітики та оптимізації, демонструючи трансформаційний потенціал у різних галузях. Вони сприяють підвищенню ефективності, стимулюють інновації та забезпечують прийняття обґрунтованих рішень на основі детального аналізу реальних і змодельованих даних [8]. Їх можна використовувати у різних напрямках у сфері захисту навколишнього середовища, зокрема для моніторингу змін клімату та управління природними ресурсами, охорони лісів та боротьби з вирубкою, контролю якості водних ресурсів, відновленої енергетики та зменшення викидів.

Одним із ключових напрямів застосування цифрових двійників є аналіз мікросередовищ, які визначають кліматичні умови на локальному рівні. Наприклад, у містах цифрові двійники дозволяють детально відстежувати підвищення температури, інтегруючи дані з сенсорів, супутникових знімків і метеостанцій для моделювання теплових потоків та оцінки впливу факторів, таких як забудова, тип дорожнього покриття та наявність зелених насаджень. Це дозволяє міським адміністраціям оптимізувати озеленення, планувати матеріали для покриття вулиць і впроваджувати заходи для зниження перегріву. З іншого боку, застосування цифрових двійників для аналізу змін клімату у контрольованих аграрних екосистемах допомагає впроваджувати

адаптаційні заходи, оптимізувати енергетичні та екологічні стратегії, а також підвищувати стійкість до кліматичних змін [21].

Технологія Digital Twins відкриває нові можливості для збереження лісів, забезпечуючи моніторинг, прогнозування та управління лісовими ресурсами. Завдяки поєднанню супутникових знімків, сенсорів вологості та даних з дронів цифрові двійники дозволяють у реальному часі відстежувати стан лісів, виявляти ознаки деградації, незаконної вирубки та прогнозувати пожежі. Використання штучного інтелекту для аналізу кліматичних умов дає змогу передбачати ризики загоряння та оперативно вживати заходів для запобігання катастрофам. Сучасні моделі, такі як **iLand**, дозволяють прогнозувати стан лісів у довгостроковій перспективі, враховуючи зміну клімату, порушення екосистем і людське втручання. Ця технологія, що охоплює 150 видів дерев і використовується на різних континентах, допомагає оцінювати стійкість лісів та розробляти ефективні стратегії їхнього відновлення. Наприклад, застосування цифрових двійників у відновленні лісів Амазонії дозволяє не лише контролювати темпи вирубки, а й аналізувати ефективність заходів із повторного заліснення [9].

Big Data. Основні виклики імплементації технологій включають високу капіталомісткість технологічних рішень, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері аналізу великих масивів екологічних даних (Big Data), обмеженість інфраструктурних потужностей для ефективного збору, обробки та зберігання інформації. Додатковим ризиком є забезпечення кібербезпеки екологічних інформаційних систем, що критично важливо для запобігання несанкціонованому доступу до стратегічно значущих екологічних даних. Подолання цих бар'єрів потребує впровадження комплексних освітніх програм для підготовки спеціалістів у сфері екологічної аналітики, розвитку науково-дослідницької інфраструктури та посилення співпраці з міжнародними центрами передового досвіду у сфері цифрових екологічних технологій [10]. Big Data — це технологія та концепція обробки, зберігання та аналізу великих обсягів структурованих і неструктурованих даних, які генеруються з різних джерел у режимі реального часу. У контексті екологічного управління Big Data відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного моніторингу навколишнього середовища, прогнозуванні екологічних загроз та розробці стратегій для сталого розвитку.

Використання сенсорних мереж, супутникових знімків, дронів та IoT-пристроїв дозволяє в реальному часі збирати великі масиви екологічних даних і швидко виявляти забруднення, оцінювати стан природних ресурсів і прогнозувати екологічні ризики. Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу великих даних дозволяє державним установам ухвалювати науково обґрунтовані рішення

ня щодо екологічної політики, планування міського середовища та управління ресурсами. Завдяки обробці Big Data можливо автоматизувати контроль за дотриманням екологічних норм підприємствами, ідентифікувати потенційні порушення та вчасно реагувати на екологічні загрози. Аналіз історичних даних та машинне навчання дозволяють прогнозувати зміни клімату, розвиток природних катастроф (повені, пожежі, зсуви) та оцінювати довгострокові екологічні наслідки економічної діяльності.

Використання розподілених систем зберігання та блокчейн-технологій допомагає захищати екологічні дані від несанкціонованого доступу та маніпуляцій, забезпечуючи прозорість у сфері екологічного управління.

Наразі застосування Big Data у публічному управлінні України перебуває на етапі розвитку, і для повноцінної реалізації його потенціалу необхідні суттєві покращення. Для подальшого впровадження технологій аналізу великих даних у державне управління слід інвестувати в освіту та підготовку фахівців з аналітики даних, розширювати міжсекторальну співпрацю та впроваджувати передові міжнародні підходи [22].

Однак економічний ефект від розвитку відкритих та великих даних напряму залежить від створення вдалих проектів на їх основі у різних галузях суспільної діяльності, адже цінність вони матимуть лише тоді, коли використовуватимуться для створення продуктів та сервісів, що допомагають вирішувати повсякденні проблеми суспільства, бізнесу й держави [23].

Законодавча та фінансова підтримка впровадження технологій у сфері екологічної політики. На даному етапі в Україні серед нормативно-правових актів, які регулюють впровадження технологій для моніторингу довкілля, важливою є Постанова Кабінету Міністрів України № 392 від 21 квітня 2021 року. Вона визначає порядок проведення національної інвентаризації лісів — ключового елементу екологічної політики та стратегічного управління лісовими ресурсами. Документ передбачає комплексний підхід до збору, обробки та аналізу даних про стан лісів, що відповідає міжнародним практикам сталого лісокористування. Основна мета — отримання достовірної інформації про кількісні та якісні характеристики лісових насаджень для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [24].

Постанова запроваджує використання сучасних технологій моніторингу, зокрема дистанційного зондування Землі, геоінформаційних систем (ГІС) та польових досліджень, що забезпечують точність і системність у виявленні змін лісового покриву та оцінці впливу різних факторів. Важливим є також впровадження відкритих даних, що забезпечує прозорість управлінських процесів і доступ до інформації для науковців, громадськості та екологічних організацій.

Фінансування заходів здійснюється з державного бюджету, що підкреслює пріоритетність напряму. Регулярна інвентаризація лісів дозволяє ефективно обліковувати ресурси та інтегрувати дані у міжнародні екологічні ініціативи. Це важливий крок до ефективного природоохоронного управління та реалізації стратегії сталого розвитку.

Впровадження інновацій на законодавчому рівні потребує системного підходу, що враховує правові, економічні та технологічні аспекти. Необхідно розробити нормативну базу для застосування ГІС, супутникових систем, штучного інтелекту тощо. Ці акти мають регулювати використання технологій державними структурами, приватним сектором та міжнародними партнерами, а також визначати механізми дотримання екологічних стандартів.

Координацію має здійснювати Міністерство цифрової трансформації та Міністерство захисту довкілля у співпраці з космічним агентством, ДСНС, науковими закладами тощо. Доцільно створити міжвідомчу платформу для інтеграції технологій у державну систему управління екологічною безпекою.

Фінансування можливе з держбюджету, міжнародних фондів, грантів ЄС, ООН, а також за рахунок державно-приватного партнерства. Для стимулювання бізнесу варто запровадити податкові пільги та субсидії для компаній, що впроваджують екологічні технології.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифровізація екологічного моніторингу та управління на основі штучного інтелекту, Big Data, супутникових технологій і автоматизованих систем дозволяє суттєво підвищити ефективність прийняття рішень, оптимізувати використання людських і матеріальних ресурсів, зменшити ризики помилок та компенсувати дефіцит кваліфікованих кадрів. Запровадження інноваційних підходів до аналізу екологічних ризиків і використання відкритих цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості управління та залученню громадськості до контролю за станом довкілля. Інвестиції у вітчизняні стартапи, міжнародні грантові програми та партнерства сприяють розвитку екологічно орієнтованих технологій та економіки знань. У довгостроковій перспективі важливими є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, впровадження принципів циркулярної економіки, реформування екологічних інституцій і створення ефективної системи превентивного реагування на екологічні загрози. Такий комплексний підхід забезпечить Україні стійкий екологічний розвиток, підвищення якості життя населення та конкурентні переваги у глобальному середовищі.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вивчення механізмів впровадження інноваційних технологій на національному, регіональному та місцевому рівнях у контексті інтеграції України до європейських екологічних ініціатив.

Література

1. Povitkina M. *Necessary but not sustainable? The limits of democracy in achieving environmental sustainability*. PhD Dissertation. University of Gothenburg. 2018. URL: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/56151/gupea_2077_56151_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 10.03.2025).
2. Lin Y., Tseng M.-L., Chen C.-C., Chiu A. S.F. Positioning strategic competitiveness of green business innovation capabilities using hybrid method. *Expert Systems with Applications*. 2011. № 38(3). P. 1839–1849. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.113>.
3. Chari A., Niedenzu D., Despeisse M., Gonçalves Machado C., Azevedo J. D., Boavida-Dias R., Johansson B. Dynamic capabilities for circular manufacturing supply chains — Exploring the role of Industry 4.0 and resilience. *Business Strategy and the Environment*. 2022. № 31(5). P. 2500–2517. <https://doi.org/10.1002/bse.3040>
4. Пітак І. В., Негадайлов А. А., Масікевич Ю. Г. та ін. *Геоінформаційні технології в екології*: Навчальний посібник. Суми: СумДУ. 2012. 273 с.
5. Нестеренко С. В., Єрмоленко Д. А., Шефер О. В., Клепко А. В. Українська навігаційна супутникова система: Стан і перспективи. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2021. № 65(3). С. 4–7. <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2021.3.004>.
6. Тараріко О. Г., Сиротенко О. В., Кучма Т. Л., Льєнко Т. В. *Аерокосмічний моніторинг опустелювання та деградації земель*. К., 2017. 55 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/321886648_Aerokosmicnij_monitoring_opusteluvanna_ta_degradacii_zemel (дата звернення: 10.04.2025).
7. Hu C., Shi W., Jiang L. Application case of digital twin technology in electric power system. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019. № 788(1). 012083. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/788/1/012083>.
8. Tita E. E., Watanabe G., Shao P., Ariei K. Development and application of digital twin–BIM technology for bridge management. *Applied Sciences*. 2023. № 13(13). 7435. <https://doi.org/10.3390/app13137435>.
9. Lapac A. Digital twin model enables precise simulation of forest landscapes, depicting a forest in 100 years. 2024. URL: <https://phys.org/news/2024-12-digital-twin-enables-precise-simulation.html> (дата звернення: 15.04.2025).
10. Günther W. A. et al. Debating big data. *Journal of Strategic Information Systems*. 2017. № 26(3). P. 191–209. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.003>.
11. Дегтярьова І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2014. Вип. 1. С. 5–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_1_3 (дата звернення: 15.04.2025).
12. *Global Forest Watch*: вебсайт. URL: <https://www.globalforestwatch.org/about/> (дата звернення: 25.03.2025).
13. *Planet Labs PBC. Satellite Imaging and Daily Earth Insights to Take Action*: вебсайт. URL: <https://www.planet.com/> (дата звернення: 01.04.2025).
14. *Spire: Global Data and Analytics*: вебсайт. URL: <https://spire.com/> (дата звернення: 01.04.2025).
15. *Salo Sciences*: вебсайт. URL: <https://salo.ai/> (дата звернення: 01.04.2025).
16. Георгіян М. І., Миронюк В. В. Дешифрування видового складу лісових насаджень за даними супутникових знімків Sentinel-2. *Лісове і садово-паркове господарство*. 2017. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/licgoc_2017_11_6. (дата звернення: 03.04.2025).
17. Бушин І. М., Черненко Р. В. Використання згорткових нейронних мереж для розпізнавання згорілих полів на супутникових знімках на території України. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. № 29(1). P. 122–132. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-01-071>.
18. Myroniuk V., Kutia M., Sarkissian A. J., Bilous A., Liu S. Regional-scale forest mapping over fragmented landscapes using global forest products and Landsat time series classification. *Remote Sensing*. 2020. № 12(1). P. 187. <https://doi.org/10.3390/rs12010187>.
19. Соколов Є. В. Використання ГІС та ДЗЗ у природоохоронних дослідженнях прибережних екосистем північно-західного Причорномор'я. *ГІС і заповідні території. Матеріали науково-методичного семінару (04.08 червня 2020 р.) / упоряд. С. В. Винокурова, Д. В. Дядін. Харків: Основа. 2020. С. 40–44.*
20. Ahn E.-Y., Lee J., Bae J., Kim J.-M. Analysis of Emerging Geo-technologies and Markets Focusing on Digital Twin and Environmental Monitoring in Response to Digital and Green New Deal. *Economic and Environmental Geology*. 2020. № 53(5). P. 609–617. <https://doi.org/10.9719/EEG.2020.53.5.609>.
21. Chikukwa A., Fobiri G., Moyo T., Musonda I., Moyo T. Digital twins in microclimate analysis. *Digital Twins for Smart Cities and Villages / ed. by Iyer S., Nayyar A., Paul A., Navel M. Elsevier*. 2024. P. 513–536. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-28884-5.00022-1>.
22. Скібіна Т. І. Застосування великих масивів даних (Big Data) для підвищення ефективності державного управління в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 5. P. 86–91. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.10>.
23. Твердохліб О. С., Грицяк Н. В. Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (Big Data) в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2020. № 3(64). С. 121–235. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217610>.
24. Про затвердження Порядку проведення національної інвентаризації лісів та внесення зміни у додаток до Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21. 04. 2021 р. № 392. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.04.2025).

References

1. Povitkina, M. (2018). *Necessary but not sustainable? The limits of democracy in achieving environmental sustainability*. PhD Dissertation. University of Gothenburg. URL: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/56151/gupea_2077_56151_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Lin, Y., Tseng, M.-L., Chen, C.-C. and Chiu, A.S.F. (2011). Positioning strategic competitiveness of green business innovation capabilities using hybrid method. *Expert Systems with Applications*, 38(3): 1839–1849. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.113>.
3. Chari, A., Niedenzu, D., Despeisse, M., Gonçalves Machado, C., Azevedo, J. D., Boavida-Dias, R. and Johansson, B. (2022). Dynamic capabilities for circular manufacturing supply chains — Exploring the role of Industry 4.0 and resilience. *Business Strategy and the Environment*, 31(5): 2500–2517. <https://doi.org/10.1002/bse.3040>.
4. Pitak, I. V., Negadailov, A. A., Masikevych, Yu. H., Pliatsuk, L. D., Shaporev, V. P. and Moiseiev, V. F. (2012). *Geoinformation technologies in ecology*. Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].
5. Nesterenko, S. V., Yermolenko, D. A., Shefer, O. V. and Klepko, A. V. (2021). Ukrainian navigation satellite system: Current state and prospects. *Control, Navigation and Communication Systems*, 65(3): 4–7. <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2021.3.004> [in Ukrainian].
6. Tarariko, O. H., Syrotenko, O. V., Kuchma, T. L. and Iliencko, T. V. (2017). *Aerospace monitoring of desertification and land degradation*. Kyiv: National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine. URL: https://www.researchgate.net/publication/321886648_Aerokosmicnij_monitoring_opusteluvanna_ta_degradacii_zemel [in Ukrainian].
7. Hu, C., Shi, W. and Jiang, L. (2019). Application case of digital twin technology in electric power system. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 788(1): 012083. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/788/1/012083>.
8. Tita, E. E., Watanabe, G., Shao, P. and Arii, K. (2023). Development and application of digital twin-BIM technology for bridge management. *Applied Sciences*, 13(13): 7435. <https://doi.org/10.3390/app13137435>.
9. Lapac, A. (2024). Digital twin model enables precise simulation of forest landscapes, depicting a forest in 100 years. URL: <https://phys.org/news/2024-12-digital-twin-enables-precise-simulation.html>.
10. Günther, W. A. et al. (2017). Debating big data. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(3): 191–209. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.003>.
11. Dehtiariova, I. O. (2014). Innovations in public and municipal administration as a necessary condition for socio-economic achievements in modern Ukraine. *Bulletin of the National University of Civil Defence of Ukraine*, 1: 5–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_1_3 [in Ukrainian].
12. Global Forest Watch (n.d.). URL: <https://www.globalforestwatch.org/about/>.
13. Planet Labs PBC. (2025). Satellite Imaging and Daily Earth Insights to Take Action. URL: <https://www.planet.com/>.
14. Spire: Global Data and Analytics. (n.d.). URL: <https://spire.com/>.
15. Salo Sciences. (2023). URL: <https://salo.ai/>.
16. Heorhiyan, M. I. and Myroniuk, V. V. (2017). Deciphering the species composition of forest stands using Sentinel-2 satellite imagery. *Forestry and Landscape Gardening*, 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/licgoc_2017_11_6 [in Ukrainian].
17. Bushyn, I. M., Chernenko, R. V. (2023). The use of convolutional neural networks for the recognition of burned fields on satellite photos in the territory of Ukraine. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 29(1): 122–132. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-01-071> [in Ukrainian].
18. Myroniuk, V., Kutia, M., Sarkissian, A. J., Bilous, A. and Liu, S. (2020). Regional-scale forest mapping over fragmented landscapes using global forest products and Landsat time series classification. *Remote Sensing*, 12(1): 187. <https://doi.org/10.3390/rs12010187>.
19. Sokolov, Ye. V. (2020). The use of GIS and remote sensing in environmental research of coastal ecosystems in the northwestern Black Sea region. *GIS and Protected Areas: Proceedings of the Scientific and Methodological Seminar (04–08 June, 2020)*, edited by S. Vynokurova and D. Diadin. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].
20. Ahn, E.-Y., Lee, J., Bae, J. and Kim, J.-M. (2020). Analysis of Emerging Geo-technologies and Markets Focusing on Digital Twin and Environmental Monitoring in Response to Digital and Green New Deal. *Economic and Environmental Geology*, 53(5): 609–617. <https://doi.org/10.9719/EEG.2020.53.5.609>.
21. Chikukwa, A., Fobiri, G., Moyo, T., Musonda, I. and Moyo, T. (2024). Digital twins in microclimate analysis. In: Iyer, S., Nayyar, A., Paul, A., and Navel, M. (Eds.) *Digital Twins for Smart Cities and Villages*. Elsevier: 513–536. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-28884-5.00022-1>.
22. Skibina, T. I. (2024). Application of big data to improve the efficiency of public administration in Ukraine. *Tavriiskiy Scientific Bulletin*, 5: 86–91. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.10>.
23. Tverdokhlib, O. S. and Hrytsiak, N. V. (2020). Practical aspects of using big data analytics technologies in public administration. *Efficiency of Public Administration*, 64(3): 121–235. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217610> [in Ukrainian].
24. On approval of the Procedure for conducting a national forest inventory and amendments to the Annex to the Regulation on data sets to be published in the form of open data. Resolution No. 392. (2021). *Cabinet of Ministers of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

УДК 354

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Горник Володимир Гнатович

*доктор наук з державного управління, професор,
директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування,
професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського*

Hornyk Volodymyr

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Director of the Educational and Research Institute of Management, Economics
and Environmental Management,
Professor of the Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department
V.I. Vernadsky Taurida National University
ORCID: 0000-0002-9723-3956*

Бельська Тетяна Валентинівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського*

Bielska Tetiana

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department
V.I. Vernadsky Taurida National University
ORCID: 0000-0002-2792-4700*

Сімак Сергій Васильович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського*

Simak Serhii

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department
V.I. Vernadsky Taurida National University
ORCID: 0000-0003-1251-7288*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10879

**АКСІОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ
КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ**

**AXIOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE CIVIL SERVICE:
CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE CONTEXT
OF CRISIS SITUATIONS**

Анотація. Вступ. Сучасні виклики, спричинені кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19 та воєнний стан, висувають нові вимоги до державної служби та вимагають її переосмислення. В умовах нестабільності державні службовці виконують критично важливу роль у забезпеченні функціонування державного апарату, підтримці громадського порядку та захисті прав і свобод громадян.

Мета. Метою дослідження є аналіз аксіологічних засад державної служби в умовах кризових ситуацій, визначення основних викликів, з якими стикаються державні службовці, та визначення перспектив їх подальшого розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання витрат на оплату винагород працівникам підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у сфері публічної служби.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики комплексного підходу до роботи з персоналом); формалізації, аналізу та синтезу (для формулювання рекомендацій по роботі з клієнтами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті досліджуються аксіологічні засади державної служби в Україні, особливо в умовах кризових ситуацій. Аналізується вплив кадрового забезпечення, ефективних комунікацій між владою та суспільством, організації трудових відносин та безпеки персоналу на ефективність функціонування державних інституцій під час війни. Особлива увага приділяється стратегіям управління людськими ресурсами, що включають залучення, розвиток, мотивацію та збереження персоналу. Досліджено виклики, пов'язані із залученням висококваліфікованих фахівців, а також необхідність впровадження комплексних підходів до їхньої професійної підготовки, мотиваційних механізмів та системи матеріального й нематеріального заохочення.

Розглядається адаптація режиму роботи державних службовців, впровадження цифрових інструментів, заходи фізичної та психологічної безпеки персоналу, а також підтримка мобілізованих працівників та їхніх сімей. Значну увагу приділено етичним стандартам державної служби, забезпеченню прозорості, антикорупційним механізмам та механізмам зворотного зв'язку з громадськістю.

Окреслено роль ефективної комунікації між владою та суспільством у період криз, зокрема значення відкритості, прозорості та оперативності передачі інформації. Досліджено вплив соціальних мереж на професійну діяльність державних службовців, окреслено принципи етики цифрової взаємодії. Наголошено на важливості психологічної підтримки та реабілітації працівників державного сектору, які працюють у стресових умовах. Розглянуто заходи кризового реагування, методи психологічної саморегуляції, впровадження програм фізичної активності та санаторно-курортного лікування.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інтеграції нових етичних стандартів, удосконалення HR-стратегій та впровадження системи підтримки державних службовців для забезпечення стабільності та ефективності державного управління в умовах кризових викликів.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, аксіологія, державна служба, кризова ситуація, воєнний стан, цінності, моральна відповідальність, професійна етика, етичні стандарти, онбординг.

Summary. Introduction. Modern challenges caused by crisis phenomena, such as the COVID-19 pandemic and martial law, put forward new requirements for the civil service and require its rethinking. In conditions of instability, civil servants play a critically important role in ensuring the functioning of the state apparatus, maintaining public order, and protecting the rights and freedoms of citizens.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the axiological principles of the civil service in crisis situations, identify the main challenges faced by civil servants, and determine the prospects for their further development.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for regulating the costs of paying remuneration to employees of the enterprise; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of public service.

The following scientific methods were used in the process of conducting the study: theoretical generalization (to characterize a comprehensive approach to working with personnel); formalization, analysis, and synthesis (to formulate recommendations for working with clients); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article examines the axiological principles of civil service in Ukraine, especially in crisis situations. The impact of personnel management, effective communications between the authorities and society, the organization of labor relations and personnel safety on the effectiveness of the functioning of state institutions during the war is analyzed. Special attention is paid to human resource management strategies, which include the attraction, development, motivation and retention of personnel. The challenges associated with the attraction of highly qualified specialists are investigated, as well as the need to implement comprehensive approaches to their professional training, motivational mechanisms and a system of material and non-material incentives.

The adaptation of the work regime of civil servants, the introduction of digital tools, measures for the physical and psychological safety of personnel, as well as support for mobilized employees and their families are considered. Considerable attention is paid to ethical standards of civil service, ensuring transparency, anti-corruption mechanisms and mechanisms for feedback to the public.

The role of effective communication between the authorities and society during crises is outlined, in particular the importance of openness, transparency and efficiency of information transfer. The impact of social networks on the professional activities of civil servants is studied, the principles of ethics of digital interaction are outlined. The importance of psychological support and rehabilitation of public sector employees working in stressful conditions is emphasized. Crisis response measures, methods of psychological self-regulation, implementation of physical activity programs and sanatorium-resort treatment are considered.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the integration of new ethical standards, improvement of HR strategies and implementation of a support system for civil servants to ensure stability and efficiency of public administration in times of crisis challenges.

Key words: public administration, public authorities, axiology, civil service, crisis situation, martial law, values, moral responsibility, professional ethics, ethical standards, onboarding.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, спричинені кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19 та воєнний стан, висувають нові вимоги до державної служби та вимагають її переосмислення. В умовах нестабільності державні службовці виконують критично важливу роль у забезпеченні функціонування державного апарату, підтримці громадського порядку та захисті прав і свобод громадян.

Службовці мають керуватися високими стандартами чесності, відповідальності та відкритості у своїй діяльності. Це особливо важливо в кризові періоди, коли громадяни потребують надійного та компетентного управління. Впровадження чітких етичних норм сприятиме зміцненню довіри суспільства до державних інституцій. Крім того, в умовах кризи необхідно формувати нові підходи до відповідальності державних службовців. Це передбачає підвищення рівня їхньої професійної підготовки, здатності до оперативного прийняття рішень та гнучкості у реагуванні на непередбачувані ситуації. Державні службовці мають не лише дотримуватися норм законності та правопорядку, а й виявляти гуманізм, солідарність і підтримку громадян. Важливо, щоб їхня діяльність була спрямована на збереження соціальної стабільності, запобігання паніці та дезінформації, що є критично важливим під час кризових ситуацій.

Зміцнення аксіологічних засад державної служби сприятиме підвищенню рівня її ефективності та легітимності в очах суспільства. У результаті державні інституції стануть більш стійкими до викликів, а довіра громадян до них зростатиме. Таким чином, перегляд ціннісних орієнтирів державної служби в умовах криз є необхідною передумовою її подальшого розвитку та адаптації до нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові публікації підкреслюють важливість аксіологічних засад у державній службі, особливо в умовах криз. Важливі аспекти формування професійного потенціалу державної служби розглядаються у низці праць такими українськими ученими як О. Акімов [1], Л. Амелічева [2], О. Багрін [3], Н. Гончарук [4], М. Іжа [5], Л. Курносенко [5,7], І. Криворучко [6], М. Масик [8], А. Мельниченко [9] та інші.

Загалом, статті, присвячені аксіологічним засадам державної служби в умовах криз, акцентують увагу на необхідності переосмислення ціннісних орієнтирів та етичних стандартів державних службовців. Вони акцентують увагу на необхідності перегляду та вдосконалення етичних стандартів, підвищення професіоналізму та відповідальності державних службовців для ефективного подолання викликів, що постають перед суспільством. Оскільки кризи висувають нові вимоги до державної служби, актуальність розгляду основних викликів та перспектив вдосконалення роботи державної служби в кризових ситуаціях залишається високою.

Мета статті — проаналізувати аксіологічні засади державної служби в умовах кризових ситуацій,

визначити основні виклики, з якими стикаються державні службовці, та окреслити перспективи їх подальшого розвитку. Особливу увагу приділено ролі ціннісних орієнтирів у забезпеченні ефективного функціонування державного апарату під час криз, а також необхідності вдосконалення професійної етики, відповідальності та моральних принципів державних службовців для зміцнення довіри громадян до влади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання витрат на оплату винагород працівникам підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у сфері публічної служби.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики комплексного підходу до роботи з персоналом); формалізації, аналізу та синтезу (для формулювання рекомендацій по роботі з клієнтами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Аксіологічні засади державної служби в Україні, особливо в умовах кризових ситуацій, включають кілька ключових аспектів, які впливають на її ефективність та розвиток, зокрема: кадрове забезпечення, ефективні комунікації між владою та суспільством під час кризових ситуацій, організація трудових відносин під час воєнного стану та забезпечення безпеки персоналу.

В умовах війни державна служба України змушена адаптуватися до нових реалій, пов'язаних із забезпеченням стабільності функціонування державних інституцій. Війна змінює звичні підходи до роботи державних службовців.

В період кризових ситуацій стратегія управління людськими ресурсами (HR-стратегія) спрямована на формування ефективної системи залучення, розвитку, мотивації та збереження персоналу, що є критично важливим для стабільного функціонування державних і приватних структур.

Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає комплексний підхід до роботи з персоналом, що включає наступні аспекти: формування ефективної системи підбору та залучення кадрів, оптимізацію процесу найму через цифровізацію та використання сучасних HR-технологій, спрощення адаптації нових працівників шляхом впровадження програм онбордингу, в якому фокус робиться на успішну соціалізацію нової людини в установі.

Одним із ключових викликів сучасного державного управління є залучення висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно діяти в умовах кризових ситуацій. Військові конфлікти, економічні потрясіння, пандемії та інші глобальні виклики вимагають від державних службовців не лише глибоких професійних знань, а й високого рівня стресостійкості, адаптивності та оперативності в ухваленні рішень.

Для забезпечення державної служби компетентними кадрами необхідно впроваджувати комплексні підходи до їхньої професійної підготовки. Це включає сучасні освітні програми, практичні тренінги з управління кризами, симуляції реальних ситуацій та розвиток навичок командної роботи. Важливою складовою є також формування мотиваційних механізмів, які стимулюватимуть державних службовців до безперервного професійного зростання та підвищення рівня відповідальності за прийняття управлінських рішень.

Окрім цього, слід удосконалювати систему матеріального та нематеріального заохочення державних службовців, зокрема через конкурентоспроможну заробітну плату, можливості кар'єрного росту, впровадження гнучких умов праці, визнання досягнень та підтримку ментального здоров'я. Впровадження КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки результатів роботи сприятиме формуванню ефективного, мотивованого та професійного корпусу державних управлінців, здатного забезпечувати стабільність та розвиток країни навіть у найскладніших обставинах.

Частина працівників працює в екстремальних умовах, під загрозою обстрілів або у тимчасово окупованих територіях. Інші змушені виконувати свої обов'язки дистанційно або бути переведені до інших регіонів. Відповідно, виникає необхідність: адаптації режиму роботи до нових реалій (гнучкий графік, дистанційна робота, ротація кадрів); швидкого перепрофілювання та підвищення кваліфікації службовців відповідно до актуальних потреб державного управління; впровадження цифрових інструментів для забезпечення безперервності роботи держустанов.

Життя та здоров'я працівників державних органів є пріоритетом, тому особливу увагу слід приділяти розробці та впровадженню протоколів безпеки для роботи в зонах підвищеного ризику; створенню умов для фізичної безпеки персоналу, включаючи укриття та евакуаційні заходи; заходам психологічної підтримки та реабілітації службовців, які працюють у стресових умовах.

У період воєнного стану підтримка мобілізованих працівників є важливою складовою соціальної відповідальності роботодавців. Забезпечення робочих місць, фінансова та психологічна допомога сім'ям, а також ефективна адаптація демобілізованих працівників після повернення — ключові аспекти кадрової політики в умовах війни.

Українське законодавство передбачає гарантії для мобілізованих працівників, серед яких збереження місця роботи та посади — роботодавець не має права звільняти працівника на час його військової служби. Роботодавці можуть забезпечити соціальну підтримку сімей військовослужбовців через матеріальну допомогу — додаткові виплати сім'ям мобілізованих працівників, компенсація витрат на навчання дітей, медичне страхування; психологічну підтримку — організація консультацій з фахівцями

для дружин, дітей та батьків військових; адміністративну допомогу — сприяння в оформленні соціальних виплат, пільг, юридичних консультацій.

Демобілізовані працівники можуть стикатися з труднощами при поверненні до цивільного життя, тому роботодавці мають забезпечити реабілітаційні програми, гнучкі умови праці, інклюзивне середовище через створення умов для роботи ветеранів, особливо для тих, хто отримав поранення або має інвалідність. Роботодавці, які впроваджують ефективні механізми допомоги та адаптації, сприяють збереженню кваліфікованих кадрів, підвищенню мотивації працівників та зміцненню довіри до держави.

Адаптація кадрової політики до змін у законодавстві та економічних реалій вимагає розвитку та навчання персоналу, створення програм безперервного професійного розвитку, впровадження онлайн-курсів та тренінгів для підвищення кваліфікації. Розвиток навичок кризового управління, кібербезпеки, антикризових комунікацій має стати невід'ємною частиною професійного навчання.

У сучасних умовах державна служба потребує оновлення етичних стандартів, що відповідають викликам воєнного стану, цифровізації, реформування управлінських процесів та суспільних очікувань. Запровадження нових етичних норм сприяє підвищенню довіри громадян до влади, зміцненню інституційної спроможності та забезпеченню ефективного функціонування державного апарату.

Ключові аспекти оновлення етичних стандартів передбачають відкритість діяльності державних службовців через публічне декларування доходів та рішень, посилення механізмів антикорупційного контролю, забезпечення підзвітності через громадський моніторинг та електронні платформи зворотного зв'язку, дотримання принципів доброчесності, створення інституту етичних комісій, обов'язкове декларування принципів етичної поведінки при вступі на посаду, формування незалежних органів контролю за дотриманням етичних стандартів, впровадження механізмів анонімного повідомлення про порушення, проведення регулярних аудитів етичної поведінки службовців, використання службового становища виключно в інтересах громадян.

Інтеграція нових етичних стандартів у державну службу є необхідним кроком для розвитку сучасного, ефективного та відкритого публічного управління. Вона забезпечить якісне виконання посадових обов'язків, підвищить рівень доброчесності серед держслужбовців та сприятиме гармонізації відносин між державою і громадянами.

У періоди криз ефективна комунікація між владою та суспільством відіграє вирішальну роль у збереженні довіри громадян, стабільності держави та координації дій усіх інституцій. Відкритість, прозорість та оперативність у передаванні інформації дозволяють не лише знизити рівень паніки, а й сприяти консолідації суспільства навколо спільних цілей.

Одними з ключових цінностей, які можуть сприяти успішній взаємодії між владою та громадянами, є патріотизм і сміливість у визнанні помилок. Патріотизм мотивує державних службовців та представників влади діяти в інтересах країни, а не керуватися особистими чи політичними вигодами. Водночас готовність влади визнавати власні прорахунки та оперативно їх виправляти підвищує рівень довіри суспільства. Такий підхід демонструє відповідальність, зрілість та прагнення до діалогу, що є особливо важливим у періоди нестабільності.

Для покращення комунікації влада має використовувати сучасні технології та платформи, забезпечуючи доступність інформації для всіх категорій населення. Важливо також залучати до процесу комунікації експертів, громадські організації та волонтерські рухи, щоб розширити можливості взаємодії та отримувати зворотний зв'язок від суспільства. Таким чином, ефективні комунікації є запорукою довіри громадян до влади та ключовим інструментом управління кризовими ситуаціями.

Військові дії створюють складні етичні ситуації, коли державним службовцям доводиться балансувати між виконанням службового обов'язку та гуманітарними аспектами. Наприклад, розподіл ресурсів, евакуація цивільного населення та інформаційна безпека потребують ухвалення рішень, що мають етичний характер.

Етична комунікація та культура публічної поведінки є невід'ємними складовими ефективного державного управління та роботи в публічному секторі. Взаємодія державних службовців із громадянами та колегами повинна базуватися на принципах поваги, відкритості та професіоналізму, що сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Соціальні мережі стали інструментом не лише особистої комунікації, а й професійної діяльності. Державні службовці, посадовці та представники організацій повинні дотримуватися особливої обережності у своїх онлайн-взаємодіях. Будь-яка інформація, розміщена в інтернеті, має бути достовірною та відповідати етичним нормам. Державні службовці та лідери думок повинні усвідомлювати відповідальність за свої публікації та коментарі. Державні службовці повинні дотримуватися норм захисту службової та конфіденційної інформації.

Офіційна комунікація має відповідати нормам ділового стилю та бути ввічливою. Публікації не повинні підривати авторитет організації чи установи, яку представляє особа. Важливо поважати думки інших користувачів, навіть якщо вони не збігаються з власними переконаннями. Варто уникати агресивних висловлювань, нетактовної критики, дискримінації та мови ворожнечі. Варто уникати використання нецензурної лексики, тролінгу, спаму та маніпулятивних технік. У разі критики або негативних коментарів варто відповідати коректно, без емоційної агресії. Якщо дискусія набуває деструк-

тивного характеру, краще припинити діалог або звернутися до модераторів.

Етика цифрової взаємодії є важливим аспектом сучасного життя, що вимагає відповідальності, професіоналізму та коректності у спілкуванні. Дотримання етичних норм у соціальних мережах та онлайн-просторі сприяє формуванню позитивного іміджу особистості та організації, зміцнює довіру суспільства і забезпечує безпеку цифрового середовища.

Державні службовці, які виконують свої обов'язки в умовах воєнного стану або інших кризових ситуацій, зазнають значного емоційного та психологічного навантаження. Хронічний стрес, висока відповідальність та постійна загроза життю можуть призвести до професійного вигорання, тривожних розладів та депресії. Тому важливим завданням держави є створення ефективної системи психологічної підтримки та реабілітації.

Основні заходи психологічної підтримки включають оперативну психологічну допомогу, зокрема впровадження гарячих ліній психологічної підтримки для службовців, доступ до кризових психологів у режимі 24/7, надання першої психологічної допомоги безпосередньо на робочому місці. Працівників слід навчати методам психологічної саморегуляції шляхом проведення тренінгів з технік подолання стресу (дихальні практики, медитація, аутотренінг), інформування службовців про способи зниження емоційного навантаження, розробку рекомендацій щодо збереження психоемоційної рівноваги в умовах кризи.

Існує потреба в створенні в державних установах психологічних консультаційних центрів та впровадженні регулярного моніторингу психоемоційного стану службовців, організації психологічних тренінгів для керівників щодо створення сприятливого робочого клімату. Після екстремальних ситуацій необхідними є відновлювальні заходи, зокрема: надання відпусток та відновлювальних заходів для службовців, які зазнали значного стресового впливу, реабілітаційні курси для службовців, які постраждали від бойових дій або перебували у зоні підвищеного ризику.

Фізична реабілітація та оздоровлення передбачає запровадження програм фізичної активності як методу зниження рівня стресу (йога, спортивні заходи, масаж, арт-терапія), надання можливості санаторно-курортного лікування та профілактичних медичних програм, включення психологічної реабілітації до комплексних програм медичного обслуговування державних службовців.

Комплексна психологічна підтримка та реабілітація службовців, які працюють у стресових умовах, є важливим аспектом ефективного функціонування державного апарату. Запровадження програм кризового реагування, навчання методам саморегуляції та доступ до професійної допомоги сприятиме

збереженню психологічного здоров'я працівників, підвищенню їхньої ефективності та стійкості в умовах криз.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Воєнний стан ставить перед державною службою низку серйозних викликів, що стосуються моральних принципів, професійної етики та соціальної відповідальності. Проте ці виклики створюють можливості для вдосконалення державної служби шляхом оновлення її аксіологічних засад.

Війна змушує державну службу України шукати нові підходи до управління персоналом, підвищення безпеки службовців та адаптації трудових відносин до кризових умов. Гнучкість, оперативність та підтримка кадрового потенціалу є ключовими факторами, що сприятимуть ефективності державного управління в умовах воєнного стану. Для підвищення професійного рівня необхідно розробити навчальні програми, що включатимуть курси з етичного лідерства, кризового менеджменту та психологічної підтримки.

Воєнний стан підвищує вимоги до моральної відповідальності державних службовців. Вони зобов'язані приймати рішення в екстремальних умовах, що вимагає безкомпромісного дотримання принципів доброчесності, чесності та патріотизму. Важливо оновити стандарти професійної етики з урахуванням умов воєнного стану, що передбачає розвиток моральної витривалості, відповідальності та патрі-

отизму серед державних службовців. Важливим аспектом є активізація громадянського суспільства у процесі контролю за діяльністю державних службовців. Запровадження механізмів громадського нагляду допоможе підвищити рівень довіри до влади.

Інтеграція нових етичних стандартів, підвищення рівня довіри та застосування сучасних технологій дозволять створити ефективну систему державного управління, що відповідатиме потребам суспільства в умовах кризових ситуацій. Соціальні мережі, електронна пошта та онлайн-платформи стали основними засобами комунікації, що вимагає дотримання чітких етичних норм.

Впровадження ефективних HR-підходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, покращенню продуктивності працівників та стійкості організацій до зовнішніх загроз. Постійний стрес, спричинений військовими діями, впливає на морально-психологічний стан державних службовців. Необхідно впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я, навчання управлінню стресом і психологічної стійкості.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інтеграції нових етичних стандартів, удосконалення HR-стратегій та впровадження системи підтримки державних службовців для забезпечення стабільності та ефективності державного управління в умовах кризових викликів.

Література

1. Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 176 с.
2. Амелічева Л. П. Теоретичні та аксіологічні засади правового регулювання гідної праці в сучасних умовах державотворення: монографія. Вінниця : ТОВ «Твори», 2020. 360 с.
3. Багрін О. А. Сучасний стан формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту: проблеми та перспективи. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С. 48–53.
4. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243>.
5. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 10–29. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>.
6. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03>
7. Курносенко Л. Готовність до управління в кризових ситуаціях у сфері державного управління. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 22. С. 1001–1018. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.05>.
8. Масик М. Інституційна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 12(30). С. 41–54. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-41-54](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-41-54).
9. Мельниченко А. А., Шабаш, І. Р. Професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. № 4(22). С. 156–172. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172).
10. Попович Н., Семенюк О. Реформа державних комунікацій: від кризи до взаємодії. *Українська правда*. 16 лют. 2016 р. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2016/02/16/7099079/> (дата звернення: 01.04.2025).

References

1. Akimov, O. O. (2022). *Profesiyna diyalnist derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh yevrointehratsiyi Ukrayiny: pytannya formuvannya psykholohichnoyi hotovnosti* [Professional activity of civil servants in the conditions of European integration of Ukraine: issues of forming psychological readiness]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
2. Amelicheva, L. P. (2020). *Teoretychni ta aksiolohichni zasady pravovoho rehulyuvannya hidnoyi pratsi v suchasnykh umovakh derzhavotvorennia* [Theoretical and axiological principles of legal regulation of decent work in modern conditions of state formation]. Vinnytsia: LLC "Tvory" [in Ukrainian].
3. Bagrim, O. A. (2021). Suchasnyy stan formuvannya potentsialu derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny v umovakh alsiolohichnoho tranzytu: problemy ta perspektyvy [Current state of formation of the potential of the civil service of Ukraine in conditions of alsiological transit: problems and prospects]. *Dniprovskyy naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava — Dnipro scientific journal of public administration, psychology*, 6, 48–53. [in Ukrainian].
4. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernizatsiya publichnoho upravlinnya v Ukrayini v umovakh viyny ta v postvoyennyi period u konteksti yevropeyskykh tsinnostey [Modernization of public administration in Ukraine in conditions of war and in the post-war period in the context of European values]. *Aspekty publichnoho upravlinnya — Aspects of public administration*, 10, 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243> [in Ukrainian].
5. Izha, M. M., & Kurnosenko, L. V. (2023). Publichne upravlinnya v umovakh vyklykiv voyennoho stanu [Public administration in the context of the challenges of martial law]. *Publichne upravlinnya ta rehionalnyy rozvytok — Public administration and regional development*, 19, 10–29. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01> [in Ukrainian].
6. Kryvoruchko, I. V. (2023). Publichne upravlinnya v umovakh viyny: vyklyky ta perspektyvy [Public administration in the context of war: challenges and prospects]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya — Theory and practice of public administration*, 2, 38–53. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03> [in Ukrainian].
7. Kurnosenko, L. (2023). Hotovnist do upravlinnya v kryzovykh sytuatsiyakh u sferi derzhavnoho upravlinnya [Readiness for management in crisis situations in the sphere of public administration]. *Derzhavne upravlinnya ta rehionalnyy rozvytok — Public administration and regional development*, 22, 1001–1018. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.05> [in Ukrainian].
8. Masyk, M. (2022). Instytutsiyna stiykist publichnoho upravlinnya v umovakh viyny [Institutional stability of public administration in wartime]. *Naukovi perspektyvy — Scientific perspectives*, 12, 41–54. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-41-54](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-41-54) [in Ukrainian].
9. Melnychenko, A. A., & Shabash, I. R. (2023). Profesiyna hotovnist derzhavnykh sluzhbovtziv do diyal'nosti v umovakh tsyfrovyi transformatsiyi upravlin's'kykh vidnosyn [Professional readiness of civil servants to work in the conditions of digital transformation of administrative relations]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnya — Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 4, 156–172. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172) [in Ukrainian].
10. Popovych, N., & Semenyuk, O. (2016). Reforma derzhavnykh komunikatsiy: vid kryzy do vzayemodiyi [Reform of state communications: from crisis to interaction]. *Ukrayinska pravda — Ukrainska Pravda*. Retrieved from <https://www.pravda.com.ua/columns/2016/02/16/7099079/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.04.2025

УДК 316.42:004.9

Залізняк Вікторія Петрівна

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет*

Zalizniuk Viktoriia

*D. Sc. (Public Administration), Professor,
Head of the Department of Public Administration and Management
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-7014-0207

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10897

ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

GOVERNANCE-SOCIETY INTERACTION IN CONTEMPORARY CONDITIONS: CHALLENGES OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Анотація. Вступ. Розвиток цифрових технологій і штучного інтелекту (галі – ШІ) значною мірою змінює взаємодію між урядом і суспільством. Цифровізація відкриває нові можливості для покращення управлінських процесів, забезпечення більшої прозорості та доступності інформації. Але водночас вона ставить перед суспільством і владою серйозні виклики. Зокрема, це стосується проблем безпеки, захисту персональних даних, а також етичних питань, пов'язаних із застосуванням ШІ. У статті проаналізовано сучасну владно-громадську взаємодію в умовах цифровізації та розвитку ШІ. Досліджено вплив новітніх технологій на політичні процеси, комунікацію між урядом і громадянами, а також на зміну соціальних структур. Визначено основні виклики та ризики, що виникають у результаті цифрової трансформації, і запропоновано стратегії для ефективної адаптації до нових умов.

Метою статті є дослідження впливу цифровізації та ШІ на владно-громадську взаємодію в сучасних умовах, а також аналіз етичних і правових аспектів взаємодії між державними структурами та громадянами в контексті цифрової трансформації.

Матеріали й методи. У дослідженні застосовано методи моделювання та емпіричного аналізу на основі даних опитувань та аналізу громадської думки. Для поглибленого аналізу етичних та правових аспектів використання цифрових технологій у політиці застосовано компонентний аналіз, що дає змогу розглядати технологічні інновації з технічної, правової та соціальної перспектив.

Результати дослідження взаємодії між владою та громадянськістю в умовах цифровізації та впровадження ШІ свідчать про значний вплив новітніх технологій на формування сучасних механізмів управління та взаємодії. Застосування цифрових інструментів оптимізує адміністративні процеси, покращує доступність державних послуг для громадян, а також забезпечує ефективну обробку даних і прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів інформації.

Перспективи. Розвиток цифрової трансформації державних інституцій, захист кібербезпеки, забезпечення інклюзивного доступу до технологій і послуг для різних верств населення, а також посилення громадянської участі в процесах ухвалення рішень сприятимуть формуванню прозорої та демократичної управлінської системи.

Ключові слова: безпека, стратегічне управління, органи публічної влади, суспільство, державні інституції, новітні технології, цифровізація, владно-громадська взаємодія.

Summary. Introduction. The rapid advancement of digital technologies and artificial intelligence is reshaping the interaction between governments and society in profound ways. Digitalization presents new opportunities for enhancing management processes, increasing transparency, and improving public access to information. However, these advancements also bring significant challenges for both governments and citizens. Key concerns include issues of cybersecurity, data protection, and the ethical implications of using artificial intelligence. This article explores the evolving dynamics of government-society relations

within the context of digitalization and artificial intelligence development. Particular attention is given to the ethical, legal, and technological dimensions of integrating digital tools into governance, especially regarding the role of artificial intelligence in improving administrative efficiency. The article identifies major challenges and risks arising from digital transformation and proposes strategies to effectively navigate these changes. The objective of this paper is not only to assess the current state of affairs but also to forecast future trends in the relationship between government and society in the era of technology.

Objective. The objective of this article is to analyze the impact of digitalization and artificial intelligence on the interaction between government and society in contemporary conditions. It also aims to explore the ethical and legal aspects of the relationship between state institutions and citizens in the context of digital transformation.

Materials and Methods. This study employs methods of modeling and empirical analysis, drawing on data from surveys and public opinion research. To deepen the analysis of the ethical and legal implications of using digital technologies in governance, component analysis is applied, which enables the examination of technological innovations from various perspectives – technical, legal, and social.

Results. The study's findings indicate that digitalization and the implementation of artificial intelligence have a substantial impact on shaping modern governance mechanisms and enhancing interactions between the government and the public. Digital tools enable the optimization of administrative processes, improve the accessibility of public services for citizens, and facilitate more efficient data processing and decision-making based on the analysis of large datasets.

Perspectives. The continued digital transformation of state institutions, the assurance of cybersecurity, the promotion of inclusive access to technologies and services across different societal groups, and the enhancement of citizen participation in decision-making processes are expected to foster the development of a more transparent and democratic governance system.

Key words: security, strategic management, public authorities, society, state institutions, new technologies, digitalization, government-civil interaction.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій та штучного інтелекту виникає потреба в адаптації традиційних механізмів взаємодії між владою та суспільством до нових реалій. Цифровізація створює можливості для удосконалення управлінських процесів, значної прозорості в діяльності державних інститутів та підвищення рівня доступності державних послуг для громадян. Однак на тлі цих переваг виникають серйозні виклики, що стосуються безпеки інформації, захисту персональних даних, а також етичних питань, пов'язаних з автоматизацією процесів прийняття рішень за допомогою інструментів ШІ. Водночас технологічні інновації змінюють саму природу влади та взаємодії між державними структурами й громадянами, що ставить перед суспільством необхідність переосмислення принципів управління та демократичних процесів. З огляду на це постає важлива проблема розробки нових підходів до забезпечення ефективного та етичного використання цифрових технологій у державному управлінні, враховуючи їхні ризики та можливості.

Актуальність дослідження взаємодії влади та громадськості в умовах цифровізації та розвитку ШІ зумовлена швидким впровадженням новітніх технологій у державне управління, що істотно змінює традиційні підходи до організації взаємодії між урядом та громадянами. Завдяки цифровим інструментам управлінські процеси стають прозорішими, ефективнішими та доступнішими для широкого загалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цифровізації в контексті владно-громадської взаємодії та впровадження цифрових інструментів привертає увагу як вітчизняних, так і закордонних науковців. Зокрема, канадський до-

слідник Д. Тапскотт [1] розглядає цифровізацію як зміну суспільної парадигми, що ґрунтується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються. Р. Кац [2] пропонує технологічний підхід до трактування цифровізації, визначаючи її як соціально-економічну трансформацію, викликану масовим впровадженням і застосуванням цифрових технологій для створення, обробки, обміну та передачі інформації. І. Москалець [3] акцентує на тому, що цифрові інструменти є прикладом успішної інноваційної інтеграції в публічне управління, яка сприяє ефективній комунікації між урядом і громадянами, створенню механізмів зворотного зв'язку, зміцненню громадської довіри та залученню населення до процесів ухвалення управлінських рішень. С. Чукут [4] підкреслює, що суть електронного урядування полягає не лише в модернізації системи державного управління та її адаптації до умов інформаційного суспільства, а й у забезпеченні якісної взаємодії громадян із владою через інформаційно-комунікаційні технології. І. Макарова, Ю. Пігарев і Л. Сметаніна [5] у своєму аналізі цифровізації публічного управління звертають увагу на необхідність стратегічного підходу до формування цифрової економіки та суспільства на державному рівні. М. Павлов [6] підтримує цю думку, наголошуючи, що цифровізація публічного управління є одним з основних завдань для більшості розвинених країн.

Враховуючи сучасні виклики, дослідження зазначеної проблеми залишається надзвичайно актуальним і потребує подальшого наукового осмислення, зокрема в аспекті впливу цифровізації та ШІ на владно-громадську взаємодію в системі державного управління.

Метою статті є дослідження впливу цифровізації та штучного інтелекту на взаємодію влади й громадянськості в сучасних умовах, а також аналіз етичних, правових та соціальних аспектів використання новітніх технологій у державному управлінні.

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати такі **завдання**:

- проаналізувати вплив цифрових технологій та ІІІ на механізми взаємодії між урядом та громадянами;
- дослідити етичні та правові аспекти використання новітніх технологій у державному управлінні, зокрема в контексті захисту персональних даних та кібербезпеки;
- визначити основні виклики та ризики, що виникають внаслідок цифровізації, та їхній вплив на демократичні процеси та соціальні структури;
- оцінити потенціал цифрових інструментів для покращення доступності та прозорості державних послуг;
- розробити рекомендації щодо адаптації державних інститутів до цифрових технологій, з урахуванням їхніх етичних і соціальних наслідків.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних та закордонних науковців, присвячені питанням цифрової трансформації, упровадженню сучасних цифрових технологій у сферу публічного управління, а також наданню якісних та доступних публічних послуг. Для дослідження впливу цифровізації та ІІІ на владно-громадську взаємодію застосовано різні методи, що дало змогу охопити всі аспекти цього процесу. За допомогою методу моделювання було створено теоретичні моделі, що демонструють потенційні зміни в управлінських процесах за умов упровадження новітніх технологій. Емпіричний аналіз даних опитувань та громадської думки дав змогу отримати реальне уявлення про ставлення громадян до цифрових рішень; компонентний аналіз — розглянути технологічні інновації з технічної, правової та соціальної перспектив; аналіз нормативно-правових актів — оцінити чинні правові рамки для регулювання цифрових технологій в управлінні; вивчення міжнародного досвіду — виявити найкращі практики для адаптації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Період цифровізації, значні зміни та масштабні трансформації сучасності істотно впливають на потреби суспільства та різні сфери життя, зокрема на публічне управління. Україна поступово трансформується в цифрову сервісну державу. Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для покращення взаємодії між органами публічної влади та громадянами, підвищуючи прозорість діяльності та обґрунтованість управлінських рішень. Це потребує чіткого визначення орієнтирів цифрових перетворень, ідентифікації актуальних проблем та пошуку оптимальних шляхів їхнього розв'язання.

Розвиток інформаційного суспільства стимулює активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що покращують якість життя населення, підтримують сталий розвиток держави та створюють основу для подальшої цифрової трансформації. Однак цей процес потребує системного підходу, що охоплює розробку стратегій цифрових трансформацій, модернізацію інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази та забезпечення рівного доступу до новітніх технологій для всіх верств населення, зокрема для малих та віддалених територій. Перехід від інформатизації до цифровізації публічного управління є об'єктивним етапом еволюції науково-технічного прогресу, зокрема в економічній та державній політиці України [7, с. 58].

Цифровізація не повинна ототожнюватися виключно із застосуванням цифрових технологій у повсякденній діяльності публічних службовців, підприємців та громадських активістів. Вона потребує впровадження нових механізмів у нормативно-правовій, соціально-політичній, інституційно-організаційній, фінансово-економічній та інформаційно-комунікаційній сферах, що мають реалізовуватися всіма суб'єктами цифровізації в публічному секторі, зокрема органами державної влади, місцевого самоврядування, а також приватними та громадськими інституціями.

Основні принципи цифровізації охоплюють кілька важливих аспектів, що забезпечують ефективне впровадження технологій у різних сферах суспільного життя [8, с. 41]:

- прозорість — цифрові технології мають забезпечити відкритість та доступність інформації, що дає можливість громадянам легко отримувати дані про діяльність державних органів і ухвалені рішення;
- ефективність — автоматизація процесів повинна оптимізувати адміністративні та управлінські функції, знижуючи витрати та скорочуючи час на виконання завдань;
- інклюзивність — передбачає рівний доступ до цифрових послуг для всіх верств населення, без дискримінації за соціальними, економічними чи географічними ознаками;
- безпека, що охоплює захист персональних даних і кібербезпеки на всіх етапах цифрових трансформацій;
- гнучкість — здатність адаптувати цифрові системи до змінюваних умов та технологічних інновацій, що сприяє довгостроковій стійкості та ефективності впровадження цифрових рішень. Дотримання цих принципів забезпечить створення ефективної, прозорої та доступної цифрової інфраструктури, що відповідає вимогам сучасного суспільства. На рис. 1 представлено основні переваги цифровізації.

Потенціал сучасних інноваційних технологій, закріплений у нормативно-правових актах, що охоплюють майже всі напрями державної політики,

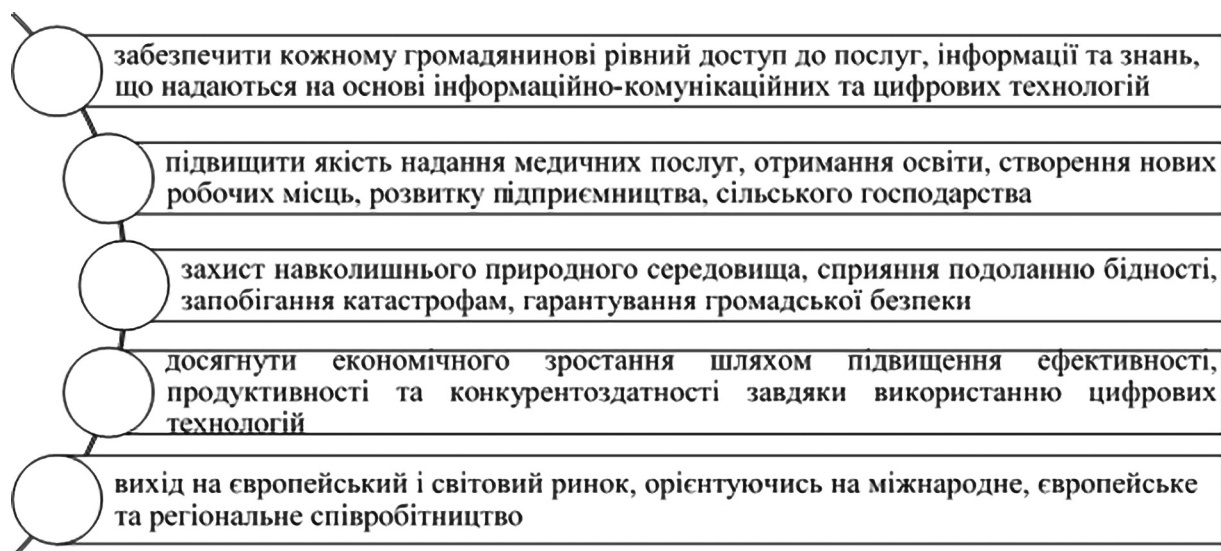


Рис. 1. Основні переваги цифровізації

Джерело: [9]

здатний сприяти глибоким трансформаціям у системі публічного управління та підвищенню ефективності функціонування державного сектора. Огляд чинної нормативно-правової бази, що містить законодавчі акти та рішення органів місцевого самоврядування, свідчить про її динамічний розвиток, однак вона ще не є вичерпною.

Оскільки цифрові трансформації охоплюють усі сфери суспільного життя, закономірним є постійне оновлення та вдосконалення нормативно-правової бази з метою ефективного регулювання цифрового простору. У Верховній Раді України триває активна законотворча діяльність, спрямована на розробку та опрацювання нових законопроектів у сфері цифрової трансформації, що відповідають вимогам сучасності та міжнародним стандартам.

Серед основних інституцій, які забезпечують цифрову трансформацію в Україні, варто виділити Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство розвитку громад та територій України, Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації, Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України, державне підприємство «Дія», Громадську раду при Міністерстві цифрової трансформації, Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, відповідні департаменти й управління обласних державних адміністрацій, Урядову гарячу лінію тощо.

Цифрові технології (ЦТ) охоплюють широкий спектр інноваційних рішень, що активно впроваджуються в усі сфери суспільного життя. До них належать: інтернет речей, робототехніка та кіберфізичні системи, штучний інтелект, технології обробки великих даних (Big Data), безпаперові рішення, 3D-друк, хмарні сховища, мобільні та безпілотні технології, біометричні засоби ідентифікації, а також новітні

квантові технології. Ці інструменти сприяють автоматизації процесів, підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню прозорості та доступності публічних послуг, а також формуванню нових моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадянами в умовах цифрової трансформації (рис. 2).

Серед основних інноваційних компонентів сучасного цифрового середовища особливої уваги заслуговує штучний інтелект, який активно впроваджується в різні сфери, привертає інтерес розробників та інвесторів, а також стимулює зростання кількості фахівців, зацікавлених у професійному розвитку в цій галузі. Цифрові технології та ШІ істотно трансформують механізми взаємодії між державою й громадянами,

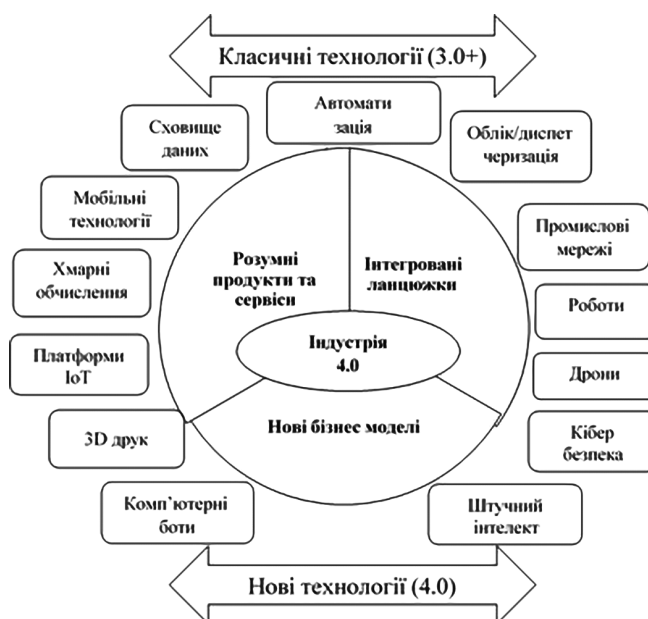


Рис. 2. Класичні та нові цифрові технології

Джерело: [10]

змінюючи традиційні підходи до управління, комунікації та процесу прийняття рішень.

Запровадження цифрових платформ забезпечує громадянам швидкий і зручний доступ до державних послуг, даючи можливість подавати заявки та звернення в онлайн-режимі, що значно підвищує ефективність, прозорість і зручність взаємодії з органами влади. Застосування ІІІ для обробки великих даних дає змогу державним інституціям приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати потреби населення та ефективніше розподіляти фінансові й адміністративні ресурси.

Водночас із перевагами виникають і нові виклики, зокрема загрози кібербезпеці, необхідність надійного захисту персональних даних, а також питання прозорості алгоритмів та недопущення дискримінації в прийнятті рішень. Крім того, автоматизація процесів може спричинити певне відчуження громадян від влади, оскільки цифрові системи не завжди здатні враховувати індивідуальні соціальні чи емоційні аспекти конкретних ситуацій. Таким чином, важливо забезпечити гармонійне поєднання технологічного прогресу з етичними, соціальними та правовими нормами, щоб цифрові перетворення сприяли розвитку відкритого, доступного та справедливо публічного управління.

Цифрові технології позитивно впливають на економічну та соціальну сферу, підвищуючи якість життя громадян, продуктивність суспільної праці, прибутковість підприємств і загальну конкурентоспроможність національної економіки. Вони також сприяють прозорості економічних операцій, забезпечуючи їхній моніторинг, контроль та аналіз. У сфері публічного управління цифрові технології відкривають нові можливості для обробки великих обсягів даних, синхронізації інформаційних потоків між різними державними структурами, а також для переходу від паперових до електронних документів, що значно спрощує адміністративні процедури (наприклад, електронні листки непрацездатності, електронні трудові книжки тощо) [11, с. 83].

Також варто враховувати й низку стримувальних чинників, що ускладнюють реалізацію цифрових трансформацій, до яких належать низький рівень цифрової грамотності та недостатня кваліфікація кадрів у сфері публічного управління; слабка мотивація та інституційний опір до впровадження інновацій; нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури; проблеми з інтернет-покриттям у віддалених регіонах; обмежений доступ окремих верств населення до цифрових пристроїв, зокрема смартфонів; а також наявність фінансових труднощів і зовнішніх загроз, зокрема кіберзагроз та воєнних викликів. Подолання цих бар'єрів є необхідною умовою для формування ефективної та інклюзивної цифрової держави.

Цифрові технології в публічному управлінні, зокрема в територіально-економічних системах, надають значні переваги, такі як зручність, доступність,

прозорість діяльності, економія ресурсів і зменшення витрат. Це сприяє розвитку ефективних механізмів взаємодії між громадянами та державними органами, що позитивно впливає на підвищення рівня управлінських процесів і забезпечення доступу до державних послуг. Однак разом із цими перевагами залишаються важливі виклики, що потребують вирішення на стратегічному рівні.

Одним з основних завдань є подолання розриву між громадянами та органами влади, а також підвищення цифрової грамотності населення. Важливо також удосконалити процедури публічного управління та знайти нові механізми для ефективного використання цифрових платформ.

Використання таких новітніх технологій, як ІІІ та цифрові платформи, ставить важливі етичні та правові питання, пов'язані із захистом персональних даних та кібербезпеки. Проблеми автоматизованих систем містять ризики порушення приватності громадян через обробку великих обсягів персональних даних. Значна кількість інформації, що збирається й обробляється, створює потенційні загрози несанкціонованого доступу або її некоректного використання [12, с. 146].

Щоб уникнути цих проблем, необхідно розробити чіткі етичні принципи та стандарти для обробки персональних даних. Важливо забезпечити прозорість збору, обробки та використання даних, визначити правову основу цих процесів і надати громадянам інформацію про їхні права та можливості контролю над власними даними. Таке врегулювання сприятиме підтримці балансу між інноваціями та етичною відповідальністю в цифрових перетвореннях.

З правового погляду однією з основних проблем є необхідність адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів захисту даних, зокрема до Загального регламенту захисту даних ЄС (GDPR). Це потребує від урядів створення надійної правової основи для збору, зберігання та використання персональних даних, а також забезпечення механізмів захисту прав громадян на конфіденційність та доступ до інформації про обробку їхніх даних.

У сфері кібербезпеки державні органи повинні забезпечити захист цифрових інфраструктур від кіберзагроз, таких як хакерські атаки, витоки інформації або саботаж. Це потребує розробки та впровадження ефективних систем захисту даних, а також регулярного оновлення програмного забезпечення й проведення тренувань для співробітників, щоб мінімізувати людський фактор у порушеннях безпеки. Одним з етичних викликів є також питання застосування алгоритмів ІІІ для прийняття рішень, які можуть мати значний вплив на життя громадян за відсутності належного контролю, що загрожує порушенням прав людини, дискримінацією чи уникненням відповідальності.

Цифрова конкурентоспроможність на глобальному рівні є важливим індикатором розвитку національних економік і визначає, наскільки країна го-

това адаптуватися до змін, викликаних цифровими технологіями, а також як активно вона використовує ці технології для розвитку економіки, покращення якості життя громадян і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Країни, які займають провідні позиції в рейтингу цифрової конкурентоспроможності, активно інвестують у підтримку інновацій, особливо в технологічні стартапи, та впроваджують цифрові інструменти в повсякденне життя громадян. Важливими аспектами є забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету, розвиток ІТ-освіти та утримання кваліфікованих кадрів в ІТ-сфері. Також важливим є розвиток експортного потенціалу цифрових продуктів і послуг, що дає змогу країнам отримувати додаткові економічні вигоди.

Зміни в рейтингу цифрової конкурентоспроможності відображають не тільки економічну стратегію країн, але й здатність до інновацій, що створює основу для сталого розвитку в умовах глобалізації й технологічних змін. Зміни в рейтингових позиціях країн світу та України за рівнем цифрової конкурентоспроможності з 2021 по 2024 роки наведено в табл. 1.

Цифрові перетворення, що активно впроваджуються у всьому світі, зумовлені необхідністю модернізації управлінських процесів та покращення взаємодії між громадянами та органами влади. Досвід різних країн свідчить, що ці перетворення не лише сприяють підвищенню ефективності державного управління, але й забезпечують громадянам доступ до державних послуг без необхідності відвідувати фізичні установи. Інноваційні технології, зокрема електронне врядування, сприяють значному спрощенню процесу подачі заяв, отримання інформації та навіть здійснення фінансових операцій, таких як сплата податків.

Завдяки електронному урядуванню громадяни отримують доступ до всіх необхідних реєстрів, ма-

ють можливість бачити свою фінансову інформацію в режимі реального часу, подавати запити або заяви з електронним підписом і отримувати миттєві відповіді. Це створює прозорішу, доступнішу та ефективнішу систему взаємодії між державою та громадянами, знижуючи адміністративні витрати та спрощуючи процеси.

Основними перевагами цифрових технологій у публічному управлінні є:

1. Підвищення доступності послуг — державні послуги стають доступними онлайн, що знижує бар'єри для користування.

2. Зниження корупції — автоматизація процесів знижує роль людського фактора, що зменшує можливості для корупційних проявів.

3. Економія часу й ресурсів — електронне врядування сприяє скороченню витрат на фізичні документи, обробку паперових заяв і часу, необхідного для обробки запитів.

4. Покращення комунікації — автоматизація взаємодії між громадянами й урядом сприяє підвищенню ефективності комунікацій і оперативному реагуванню на запити.

Цей процес потребує не лише технологічних, але й організаційних змін, зокрема створення відповідної законодавчої бази, яка б регулювала застосування цифрових технологій та гарантувала захист персональних даних громадян, а також сприяла б розвитку інфраструктури для забезпечення доступу до цих послуг.

Досвід інших країн свідчить, що впровадження електронного урядування та цифровізація значно оптимізують публічне управління, даючи змогу скоротити кількість державних службовців, що зумовлює значну економію бюджету та зменшення витрат на утримання державного апарату. Водночас цифрові процеси знижують ризики, пов'язані з людським фактором, зокрема помилки та корупцію, забезпечуючи більшу прозорість і відповідальність.

Таблиця 1

Тренди зміни рейтингів країн за індексами цифрової конкурентоспроможності

Країна	Цифровий рейтинг за WDCI, 2021 рік	Цифровий рейтинг за WDCI, 2022 рік	Цифровий рейтинг за WDCI, 2023 рік	Цифровий рейтинг за WDCI, 2024 рік	Зміна рейтингу
Швейцарія	6	6	5	5	+1
Швеція	4	3	3	7	-4
Данія	3	4	1	4	-1
Нідерланди	7	7	6	2	+5
Сінгапур	2	5	4	3	-1
Гонконг	9	9	9	10	-1
Тайвань, Китай	5	2	11	9	+4
США	1	1	2	1	0
Україна	58	54	-	-	+4

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Презентація України на саміті в Давосі у 2022 році стала важливим етапом у визначенні нових стратегій цифрової трансформації. Одним з основних принципів цих перетворень є орієнтація на повну інтеграцію етапів життєвого циклу людини через призму державних послуг. Це передбачає зручний доступ до всіх необхідних адміністративних процедур — від реєстрації народження до забезпечення пенсійних та медичних послуг через цифрові платформи [14].

Цифрова сервісна держава передбачає не лише технічні інновації, але й кардинальні зміни в підходах до управління. Важливими завданнями є:

1. Розширення спектра цифрових послуг на всіх рівнях влади.
2. Підвищення ефективності процесів через застосування інструментів ІІІ та інших інноваційних технологій.
3. Створення умов для безпечного й зручного доступу до послуг для кожного громадянина.
4. Розвиток інфраструктури для забезпечення рівного доступу до цифрових послуг по всій країні.

Пріоритетним завданням є також активна боротьба з корупцією і сприяння розвитку довіри громадян до державних інститутів через підвищену прозорість. Основними цілями цифрової та сервісної держави є забезпечення доступності, прозорості та ефективності надання публічних послуг через впровадження сучасних цифрових технологій (рис. 3).

Отже, основні цілі цифрової та сервісної держави спрямовано на побудову ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи управління. Через впровадження цифрових інструментів держава прагне не лише покращити якість публічних послуг, а й сформувати нову культуру взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до інституцій, активному залученню суспільства до процесів прийняття рішень та сталому розвитку в сучасних умовах цифровізації.

Підвищення ефективності управлінських процесів є важливим напрямом цифрових перетворень в органах публічного управління. Завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту можна значно покращити процес прийняття та виконання управлінських рішень. ІІІ дає можливість не лише автоматизувати рутинні процедури, а й підвищити точність і швидкість аналізу даних, що є основою для прийняття обґрунтованих і оперативних рішень [15].

Процес впровадження технологій ІІІ дійсно потребує уважного підходу для забезпечення балансу між інноваціями та захистом основних прав і свобод громадян. Розвиток ІІІ має враховувати принципи інклюзивності та рівних можливостей, щоб уникнути дискримінації та забезпечити доступ усіх верств населення до переваг цифрових технологій. Це важливо як для соціальної рівності, так і для загального підвищення якості життя громадян.



Рис. 3. Основні цілі цифрової та сервісної держави
Джерело: [14]

Проблема цифрової нерівності є однією з найбільших загроз у процесі цифровізації. Це стосується не лише доступу до інтернету та цифрових інструментів, але й до освіти, що дає можливість громадянам розуміти й ефективно застосовувати ці технології. Якщо не запобігти цифровому розшаруванню, воно може призвести до посилення соціальної нерівності.

Одним із потенційних ризиків є концентрація даних і технологій в руках кількох великих корпорацій чи державних органів, що може призвести до монополізації інформації й навіть до маніпуляцій, що загрожує демократичним процесам, таким як свобода слова, прозорість та право на інформацію. Для запобігання зловживанням важливо встановити чіткі механізми контролю над застосуванням технологій та захистом даних.

Застосування ІІІ в публічному управлінні, особливо в галузях, що стосуються особистих даних (наприклад, біометричні технології, аналіз даних з соціальних мереж), може призвести до масового стеження. Це створює загрозу приватності громадян і порушення їхніх прав. Для етичного використання таких технологій необхідно розробити чіткі правові норми та етичні стандарти щодо збору, зберігання та використання персональних даних [16].

Таким чином, технології ІІІ в публічному управлінні мають значний потенціал для розвитку, але також потребують ретельного контролю та інтеграції в межах етичних та правових норм, щоб мінімізувати ризики та забезпечити справедливість для всіх громадян.

Цифровізація також потребує змін у соціальних структурах, оскільки нові технології змінюють вимоги до навичок та професій, що може призвести до необхідності перекваліфікації значної кількості працівників і створення нових соціальних груп, що матимуть труднощі з адаптацією до нових умов. Усе це може вплинути на стабільність демократичних інститутів, адже нерівність і порушення прав можуть знизити рівень довіри до державних структур та сприяти соціальним напругам:

- потенціал цифрових інструментів для покращення доступності й прозорості державних послуг — цифрові інструменти мають значний потенціал, вони дають можливість громадянам отримувати послуги онлайн, скорочуючи бюрократичні процедури та час, витрачений на отримання інформації або подачу заяв;
- розробка політики цифрової інклюзії — необхідно забезпечити рівний доступ до цифрових технологій для всіх верств населення, зокрема для людей старшого віку та осіб з обмеженими можливостями, через розвиток інфраструктури та надання навчальних матеріалів для цифрової грамотності;
- захист персональних даних та кібербезпеки — державні інститути повинні впроваджувати сучасні методи захисту даних, створювати надійні системи для захисту від кібератак і адаптувати національне

законодавство до міжнародних стандартів безпеки та захисту приватності;

- етичні стандарти застосування цифрових технологій — необхідно створити чіткі етичні стандарти для застосування ІІІ та автоматизованих систем у прийнятті рішень, щоб уникнути дискримінації, зловживань або порушення прав громадян;
- підвищення прозорості та громадської участі — державні органи повинні активно застосовувати цифрові платформи для забезпечення відкритості своєї діяльності, надання доступу до даних, а також стимулювання громадянської участі в ухваленні рішень через онлайн-консультації та голосування;
- підготовка кадрових ресурсів — необхідно забезпечити навчання та перекваліфікацію державних службовців у галузі цифрових технологій, щоб вони могли ефективно використовувати новітні інструменти для надання послуг громадянам.

Загалом адаптація державних інститутів до цифрових технологій має бути комплексною з огляду як на технологічні, так і на етичні та соціальні аспекти. Це сприятиме створенню прозорої, доступної та ефективної системи управління, що відповідає вимогам сучасного суспільства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що цифровізація та розвиток ІІІ змінюють традиційні механізми владно-громадської взаємодії, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості та доступності публічних послуг. Однак зазначені перетворення також ставлять перед суспільством і владою важливі виклики, що потребують комплексного підходу до вирішення.

Перехід до цифрових платформ створює нові ризики для збереження персональних та чутливих даних. Захист від кібератак, конфіденційність та належний контроль за обробкою даних є необхідними для збереження довіри громадян до цифрових рішень. Це потребує не лише технологічних заходів, але й ефективного правового регулювання в галузі кібербезпеки.

Застосування ІІІ в процесі прийняття рішень може призвести до етичних суперечностей, пов'язаних із дискримінацією або некоректним використанням персональних даних. Зокрема, автоматизовані системи можуть неправильно трактувати інформацію або не враховувати індивідуальні потреби та обставини, що вимагає чіткого визначення стандартів щодо того, як технології повинні використовуватися в публічному управлінні.

Для успішної інтеграції цифрових інструментів у публічну політику потрібно розробити та впровадити нові правові та соціальні норми, що відповідають вимогам часу. Останнє передбачає оновлення нормативно-правової бази для регулювання цифрових технологій і забезпечення прав громадян у цифровому середовищі.

Література

1. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995. 345 p. URL: <https://archive.org/details/digitaleconomy00dont> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Katz R. The transformative economic impact of digital technology. URL: https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
3. Москалець І. М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*. 2023. (2). P. 89–104 <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
4. Чукут С. А. Впровадження електронного парламенту в Україні в контексті сучасних світових тенденцій. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 1. С. 133–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2016_1_25 (дата звернення: 15.04.2025).
5. Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 86–91. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255>.
6. Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140–144. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.140.
7. Віннічук О. В. Аналіз сучасних практик демократії участі (громадської активності): український досвід. *Регіональні студії*. 2022. 58. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/28/10.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).
8. Коваленко С. В. Механізми застосування цифрових технологій задля реалізації повноважень органами публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 35/2023.
9. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23> (дата звернення: 12.04.2025).
10. Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://strategy.uifuture.org/index.html> (дата звернення 12. 04. 2025).
11. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Центр Разумкова*. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 12. 04. 2025).
12. Бліщук К. & Домша. О. Цифрові інструменти забезпечення сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2023. (66). С. 141–153. DOI:10.52058/2786-6300-2023-9(15)-167-180
13. World Digital Competitiveness Ranking 2023. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 12. 04. 2025)
14. Про затвердження плану заходів до 2024 року щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Розпорядження КМУ від 14 лютого 2023 р. № 160-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-2023-%D1%80#n8> (дата звернення: 12.04.2025).
15. Про саміт «Dii in DC»: Портал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/> (дата звернення: 12.04.2025).
16. Про реалізацію експериментального проекту щодо застосування відображення в електронному вигляді інформації, що міститься у паспорті громадянина України у формі картки, та відображення в електронному вигляді інформації, що міститься у паспорті громадянина України для виїзду за кордон: Постанова КМУ від 15.04.2020 № 278. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

References

1. Tapscott, D. (1995) The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 345 p.
2. Katz, R. The transformative economic impact of digital technology. URL: https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf
3. Moskalets, I.M. (2023). Rol innovatsii u pidvyshchenni efektyvnosti publichnoho upravlinnia. *Economic Synergy* [The role of innovations in increasing the efficiency of public administration], (2), 89–104 DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7> [in Ukrainian].
4. Chukut, S. A. (2013). Tendentsii ta problemy vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia v Ukraini. Suchasni problemy upravlinnia: vyklyky informatsiinoi epokhy [Trends and problems of implementation of electronic ordering in Ukraine. Modern problems of management: challenges of the information age], 68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2016_1_25 [in Ukrainian].
5. Makarov, I., Pigarev, YU., Smetanina, L. (2021) Tsyfrovizatsiya publichnoho upravlinnia na regionalnomu ta miskomu rivnyah [Digitalization of public governance at the regional and municipal levels]. *Aktualni problemy derzavnogo upravlinnia*, 2(83), 86–91. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255> [in Ukrainian].
6. Pavlov, M. (2021) Osoblyvosti protsesu tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v rozvynutykh krainah. [Features of the digitalization process of public governance in developed countries]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 15, 140–144. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.140 [in Ukrainian].

7. Vinnichuk, O. V. (2022). Analiz suchasnikh praktik demokratii uchasty (hromadskoyiaktivnosti): ukraïnskiy dosvid. Regionalny studii [Analysis of modern practices of participatory democracy (public activity): Ukrainian experience. Regional Studies]: 58. Retrieved from <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/28/10.pdf> [in Ukrainian]
8. Kovalenko, S. (2023). Mehanizmy zastosuvannya tsyfrovyykh tehnologiy zadlya realizatsii povnovazhen organamy publichnogo upravlinnya v umovah voyennogo stanu [Mechanisms for the use of digital technologies to implement the powers of public governance bodies under martial law]. *Publichne upravlinnya ta administruvannya v Ukraini*, 35. <https://doi.org/10.32782/> [in Ukrainian]
9. Ukaz Prezidenta Ukrainy [Decree of the President of Ukraine] (2021, September 27) No 487/2021. Natsionalna stratehiya spriyannya rozvitku hromadyanskoho suspilstva v Ukrainiuprodovzh 2021–2026 — National strategy for promoting the development of civil society in Ukraine during 2021–2026. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23> [in Ukrainian].
10. Ukraina 2030E — kraina z rozvynenoyu tsyfrovoyu ekonomikoyu [Ukraine 2030E — a country with a developed digital economy]. Ukrainskyj instytut majbutnyogo. URL: <https://strategy.uifuture.org/index.html> [in Ukrainian].
11. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: trends, risks, and social determinants]. *Tsentr Razumkova*. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf [in Ukrainian].
12. Blishchuk, K., & Domsha, O. (2023). Tsyfrovi instrumenty zabezpechennia staloho rozvytku [Digital tools for sustainable development]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia — Efficiency of public administration*, (66), 141–153. [in Ukrainian].
13. World Didgital Competitiveness Ranking 2023. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>.
14. Pro zatverdzennya planu zahodiv do 2024 roku shchodo realizatsii Natsionalnoi strategii spriyannya rozvytku hromadyanskoho suspilstva v Ukraini na 2021–2026 roky: Rozporyadzennya KMU vid 14 lyutogo 2023 r.p. № 160-p [On approval of the action plan for 2024 for the implementation of the national strategy for promoting the development of civil society in Ukraine for 2021–2026: decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 14, 2023, no. 160-p.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-2023-%D1%80#n8> [in Ukrainian].
15. Pro samit "Diia in DC": Portal Ministerstva tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [About the Diia in DC summit: Portal of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/> [in Ukrainian].
16. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo zastosuvannya vidobrazhennia v elektronnomu vyhliadi informatsii, shcho mistytsia u pasporti hromadianyna Ukrainy u formi kartky, ta vidobrazhennia v elektronnomu vyhliadi informatsii, shcho mistytsia u pasporti hromadianyna Ukrainy dlia vyizdu za kordon: Postanova KMU vid 15.04.2020 No278 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the implementation of an experimental project on the application of electronic display of information contained in the passport of a citizen of Ukraine in the form of a card, and electronic display of information contained in the passport of a citizen of Ukraine for travel abroad]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025

Короляк Остап Орестович

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку

Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку

НУ «Львівська політехніка»

Koroliak Ostap

Postgraduate Student of the Department of Regional and Local Development

Institute of Administration, Public Governance and Professional Development

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0001-2331-3208

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10928

АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

CURRENT APPROACHES TO STIMULATING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Територіальні громади відіграють ключову роль у забезпеченні економічного та соціального зростання країни. В умовах сучасних викликів та наслідків війни питання стимулювання розвитку місцевих громад набуло особливої гостроти. Військові дії спричинили масштабні руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей і вимушене переміщення населення, що поставило громади перед завданнями відновлення та модернізації господарства, створення робочих місць і підвищення добробуту населення.

Мета. Метою статті є визначення актуальних підходів до стимулювання економічного розвитку територіальних громад в Україні та оцінка їх ефективності в умовах децентралізації і відновлення після воєнних руйнувань.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, що регулюють економічний розвиток громад; 2) наукові праці, що досліджують ефективні механізми стимулювання місцевої економіки; 3) практичні кейси успішних ініціатив громад. Матеріали дослідження також включають інформацію з міжнародних програм, таких як LEADER та Horizon Europe, що підтримують розвиток місцевих громад в Україні.

У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу – для узагальнення існуючих підходів і програм розвитку громад; порівняльний метод – для вивчення зарубіжного досвіду та його адаптації в Україні; системний підхід – для розгляду стимулювання розвитку громад як комплексної багаторівневої проблеми; логічного узагальнення результатів – для формулювання висновків.

Результати. Визначено, що серед ключових передумов інтенсивного розвитку територій є формування інституцій місцевого розвитку (ІМР) та ефективне використання децентралізаційних можливостей. Проаналізовано досвід створення ІМР у країнах Центрально-Східної Європи, де такі інституції сприяли активізації економічного зростання на місцевому рівні. Встановлено, що сучасні підходи до розвитку громад включають: орієнтацію на сталий розвиток, партнерство влади, бізнесу і громади, залучення міжнародної допомоги (програми ЄС LEADER, Horizon Europe, тощо) та стимулювання підприємництва. Особливу увагу приділено впливу війни: з одного боку, вона негативно позначилася на економічному потенціалі більшості громад, з іншого – стала поштовхом до впровадження державних програм відновлення (зокрема, Програма відновлення України) і перегляду Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [2]. Виявлено основні перешкоди на шляху реалізації заходів стимулювання розвитку громад: недосконалість законодавства, брак фінансів, низький рівень інституційної спроможності на місцях, а також наслідки військових дій.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка механізмів підвищення фінансової самостійності громад, удосконалення інструментів державно-приватного партнерства на місцевому рівні та оцінка ефективності реалізації програм відновлення в постконфліктний період. Це сприятиме формуванню дієвої системи стимулювання розвитку територіальних громад та зміцненню їх стійкості до зовнішніх викликів.

Ключові слова: територіальні громади, економічний розвиток, децентралізація, сталий розвиток, місцевий розвиток, підприємництво, державна регіональна політика, відновлення.

Summary. Introduction. Territorial communities are a key element of the economic and social growth of any country. In Ukraine, especially given current challenges and the consequences of war, the issue of stimulating local community development has become critically important. The war has caused massive destruction of infrastructure, loss of industrial capacity, and displacement of population, forcing communities to tackle the tasks of rebuilding and modernizing the economy, creating jobs, and improving residents' well-being [1, p. 218].

Purpose. The article aims to identify current approaches to stimulating the economic development of territorial communities in Ukraine and to assess their effectiveness under conditions of decentralization and post-war recovery.

Materials and Methods. The research materials include: 1) regulatory and legal framework for stimulating economic development of communities; 2) scientific studies analyzing effective mechanisms for local economic growth; 3) practical cases of successful community development initiatives. The research materials also incorporate information from international programs such as LEADER and Horizon Europe, which support the development of local communities in Ukraine.

The research utilizes analysis and synthesis to summarize existing approaches and programs for community development; a comparative method to study foreign experience and its adaptation in Ukraine; a systems approach to consider community development stimulation as a complex multi-level issue; and logical generalization of results (formulating conclusions).

Results. It is determined that key prerequisites for intensive territorial development include establishing local development institutions (LDIs) and effectively leveraging decentralization opportunities. The experience of Central and Eastern European countries is examined, where the creation of LDIs contributed to local economic growth. It is found that modern approaches to community development encompass: a focus on sustainable development, partnerships between government, business, and the community, engagement of international assistance (EU programs such as LEADER, Horizon Europe, etc.), and the stimulation of entrepreneurship. Special attention is paid to the impact of the war: on one hand, it adversely affected the economic potential of most communities; on the other hand, it spurred the implementation of government recovery programs (in particular, the Ukraine Recovery Program) and a revision of the State Regional Development Strategy for 2021–2027 [2]. The main obstacles to implementing measures for stimulating community development are identified: imperfect legislation, lack of funding, low institutional capacity at the local level, as well as the ongoing effects of military conflict.

Prospects. Promising areas for further research include developing mechanisms to increase communities' financial autonomy, improving public-private partnership tools at the local level, and evaluating the effectiveness of recovery programs in the post-conflict period. These steps will help form an effective system for stimulating the development of territorial communities and strengthen their resilience to external challenges.

Key words: territorial communities, economic development, decentralization, sustainable development, local development, entrepreneurship, state regional policy, recovery.

Постановка проблеми. Стан економічного розвитку територіальних громад визначає добробут значної частини населення та рівень збалансованості розвитку регіонів держави. В Україні, особливо з огляду на наслідки повномасштабної війни, питання стимулювання місцевого розвитку набуло виняткової актуальності. Бойові дії та окупація окремих територій призвели до руйнування інфраструктури, скорочення виробництва і відтоку людського капіталу. За оцінками експертів, у 2022–2023 рр. багато громад зіткнулися з різким падінням доходів місцевих бюджетів та вимушеною перенаправленістю видатків на забезпечення базових потреб і підтримку внутрішньо переміщених осіб [1, с. 219]. Таким чином, війна не лише завдала прямих збитків економічній базі громад, а й загострила давні проблеми диспропорцій розвитку. Водночас у відповідь на ці виклики держава активізувала зусилля, спрямовані на підтримку громад: було ініційовано масштабні програми відбудови, зокрема Програму відновлення України, що фокусується на відновленні критичної інфраструктури та економічному відродженні постраждалих територій, а також актуалізовано стратегічні документи регіонального розвитку [2]. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки передбачає зменшення територіальних диспропорцій

соціально-економічного розвитку та забезпечення спроможності громад, що набуло особливого значення в умовах воєнного часу [2]. У цих умовах постає науково-практична проблема визначення ефективних підходів до стимулювання розвитку територіальних громад, адаптованих до нових реалій та спрямованих на відбудову і зміцнення місцевої економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку територіальних громад і посилення їх економічної спроможності перебуває в центрі уваги багатьох науковців. Значний внесок у дослідження цих питань зробили такі українські вчені, як Ю. Барський, Т. Безверхнюк, О. Василик, Г. Возняк, З. Герасимчук, С. Дорогунцов, Ю. Жаліло, В. Зайчикова, О. Кириленко, І. Камінська, М. Кужелев, І. Луніна, Л. Макаренко, В. Мельник, В. Опарін, Ю. Остришченко, В. Пилипів, В. Поліщук, С. Слухай, О. Сонцова, Л. Тарангул, І. Чугунов та інші. Їхні роботи присвячені різним аспектам місцевого розвитку — від фінансової самодостатності громад до просторового планування та соціально-економічного вирівнювання. Зокрема, дослідження С. Дорогунцова та Ю. Жаліла висвітлюють теоретичні засади регіонального розвитку та економічної безпеки [5, 6], праці В. Опаріна, І. Луніної та С. Слухая аналізують бюджетні відносини в умовах

децентралізації [8], а Л. Шевчук і В. Мельник розглядають механізми державної підтримки регіонального розвитку [7, 9]. Зарубіжні дослідники також зробили вагомий внесок у теорію та практику стимулювання місцевого розвитку. Класичні теорії фінансового федералізму та місцевого самоврядування, започатковані Р. Масгрейвом, Ч. Тібо, У. Оутсом, закладають підґрунтя розуміння ролі місцевої влади в економічному зростанні. Новітні дослідження Дж. Роддена, С. Роуз-Аккерман, Б. Вайнгаста та ін. присвячені аналізу впливу бюджетної децентралізації [10, 11], інституційної спроможності та антикорупційних заходів на розвиток територій. Вітчизняні науковці звертають увагу й на зарубіжний досвід: узагальнення підходів до розвитку громад у Центральній та Східній Європі подано у збірці успішних практик авторського колективу під редакцією О. Слобожана, де наголошується на важливості створення місцевих інститутів розвитку та залучення інвестицій [3, с. 12–15]. Втім, попри значну кількість публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації відомих підходів до сучасних умов України, зокрема з урахуванням факторів воєнного часу. Необхідна подальша наукова розробка інструментів стимулювання розвитку громад в умовах постконфліктного відновлення економіки.

Метою статті є обґрунтування сучасних (актуальних) підходів до стимулювання економічного розвитку територіальних громад України та визначення практичних заходів щодо їх реалізації в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: 1) проаналізувати існуючі методи та програми, спрямовані на розвиток територіальних громад, як на національному, так і на місцевому рівнях; 2) виявити основні перешкоди і виклики у реалізації зазначених програм та ініціатив; 3) оцінити роль органів публічної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та міжнародних донорів у підтримці економічного розвитку громад; 4) запропонувати рекомендації щодо вдосконалення стратегій і механізмів стимулювання розвитку територіальних громад з урахуванням найкращих практик і нинішніх обставин.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підходи до стимулювання розвитку територіальних громад формувалися під впливом як внутрішніх реформ, так і зовнішнього досвіду. В Україні ключовою передумовою для активізації розвитку громад стала реформа децентралізації, що розпочалася у 2014 році. В результаті реформи було створено об'єднані територіальні громади, яким передано значні повноваження та фінансові ресурси. Законодавча база, закріплена, зокрема, у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», надала місцевим радам право формувати місцевий економічний розвиток, затверджувати стратегії і програми соціально-економічного розвитку, залучати інвестиції тощо [9, 17]. Це створи-

ло інституційні умови для самостійного вирішення громадою питань місцевого значення, включно з економічними ініціативами. Децентралізація і розширення фінансової автономії громад (зокрема, закріплення за бюджетами громад 60% ПДФО, освітньої та медичної субвенцій, базової дотації тощо) стали фундаментом для нових підходів у стимулюванні розвитку: громади отримали мотивацію збільшувати власну дохідну базу шляхом підтримки підприємництва і залучення бізнесу на свою територію. Як зазначають С. Чернов та Н. Мушинська, укрупнення громад та розширення їх ресурсної бази забезпечили підвищення спроможності сільських територій, створивши необхідні передумови для економічного зростання на місцевому рівні [13, с. 175].

Водночас лише передача повноважень недостатня для забезпечення динамічного розвитку — необхідні активні стимули та інструменти, що спонукатимуть місцеву економіку до зростання. В Україні застосовуються або пропонуються до впровадження різні підходи для стимулювання розвитку територіальних громад.

Підхід у фокусі на розвитку передбачає орієнтацію на довгострокову збалансованість економічного, соціального та екологічного розвитку громади. Концепція сталого розвитку, закріплена ще наприкінці 1990-х років на державному рівні [10], нині актуалізована у стратегічних документах громад. У практичній площині сталий розвиток громад означає реалізацію проєктів, що одночасно створюють економічну цінність, поліпшують якість життя мешканців і зберігають довкілля. Наприклад, багато громад Західної України впроваджують проєкти з розвитку відновлюваної енергетики, енергоефективності будівель, екологічного туризму тощо, що сприяє формуванню нових робочих місць і підвищенню привабливості території для інвесторів.

Значну увагу останнім часом приділяють створенню та розвитку спеціалізованих установ — інституцій місцевого розвитку (ІМР), які покликані стати «локомотивами» економічного зростання на рівні громади. До ІМР можуть належати агенції регіонального/місцевого розвитку, комунальні установи або фонди підтримки підприємництва, бізнес-інкубатори, туристично-інформаційні центри тощо. Досвід країн Центрально-Східної Європи свідчить, що потужним стимулом для створення ІМР стало усвідомлення місцевою владою необхідності застосування нових підходів до розвитку громад та наявність спеціалізованих інституцій, спроможних ці підходи реалізувати на практиці [3, с. 37].

В Україні процес формування ІМР також активізувався: за останні роки у більшості регіонів створено агенції регіонального розвитку, а на рівні об'єднаних громад почали діяти комунальні установи з підтримки інвестицій та проєктного менеджменту. Основними завданнями, які ставлять перед собою ІМР у громадах, є підвищення якості стратегічного

планування розвитку (допомога у розробці стратегій та планів дій), стимулювання сталого економічного зростання громади, управління впровадженням конкретних проєктів розвитку, проведення соціально-економічних досліджень і маркетингових досліджень території, просування та брендинг громади, сприяння залученню інвестицій, підтримка розвитку місцевого бізнесу, вирішення соціальних проблем громади тощо [3, с. 85]. Таким чином, ІМР діють як каталізатори місцевого розвитку, забезпечуючи експертний та організаційний супровід економічних ініціатив.

Втім нинішні ІМР не завжди досягають необхідного рівня ефективності: часто вони представлені установами, що відображають інтереси лише однієї групи (наприклад, лише органів влади або лише бізнесу), і бракує прикладів інституцій, створених на засадах партнерства всіх секторів — влади, бізнесу і громади [3, с. 89]. Посилення інституційної спроможності ІМР, залучення до їх управління представників різних секторів та розширення переліку послуг, які вони надають (консалтинг для підприємців, підготовка інвестиційних проєктів, навчання кадрів тощо), є важливим напрямом стимулювання розвитку громад.

Центральна влада відіграє значну роль у створенні умов для розвитку громад через формування політики та цільових програм. Прийнята Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [2] визначає одним із пріоритетів зміцнення економічної бази громад, розвиток підприємництва і інновацій на місцевому рівні. На реалізацію цієї стратегії спрямовані державні програми, серед яких Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) — механізм фінансування важливих інфраструктурних та економічних проєктів у громадах, субвенції на розвиток окремих територій, програми підтримки малого і середнього бізнесу тощо.

Після початку повномасштабної війни державна регіональна політика зазнала коригування: з'явився акцент на відновленні зруйнованої інфраструктури, релокації підприємств із зони бойових дій до більш безпечних регіонів, підтримці громад, що приймають переселенців. Зокрема, у 2022 році було започатковано Програму комплексного відновлення регіонів, що найбільше постраждали від бойових дій, яка передбачає відбудову не лише будівель, а й відродження економічної активності через стимулювання бізнесу та залучення інвесторів у відновлені громади. На урядовому рівні також приймаються рішення щодо надання дотацій тим територіальним громадам, чий дохід різко впав через війну, з метою забезпечення базових видатків та недопущення занепаду їх економічної інфраструктури.

Важливим елементом стимулювання розвитку є наявність актуальних стратегій розвитку самих громад. Сьогодні більшість територіальних громад України розробили власні стратегії розвитку на середньостроковий період, які враховують їх сильні та

слабкі сторони, визначають пріоритетні напрями економічного зростання (промисловість, агросектор, туризм, логістика тощо) та окреслюють плани щодо залучення інвестицій і реалізації ключових проєктів [19]. Ефективність реалізації таких стратегій значною мірою залежить від ресурсного забезпечення та управлінських компетенцій на місцях, тому державна політика все більше зміщується у бік надання методичної, організаційної та фінансової підтримки громадам у виконанні їх стратегій.

Інтеграція України у світове співтовариство дає можливість громадам користуватися інструментами міжнародної технічної допомоги. Серед дієвих підходів до стимулювання розвитку — активна участь громад у грантових програмах Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій.

Наприклад, програма ЄС LEADER, що підтримує підходи місцевого розвитку, керованого громадою, може стати важливим ресурсом для сільських громад України: за моделлю LEADER місцеві актори (влада, бізнес, громадськість) об'єднуються у місцеві акційні групи та спільно визначають і реалізують проєкти розвитку на своїй території за співфінансування ЄС. Інші програми ЄС — такі як «Горизонт Європа» (Horizon Europe) — відкривають можливості для фінансування інноваційних проєктів, розвитку цифрової інфраструктури, екологічних ініціатив. Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) та інші фонди згуртованості потенційно доступні Україні в рамках інтеграційних процесів і вже зараз через окремі програми (наприклад, транскордонного співробітництва) фінансують розвиткові проєкти в українських громадах [10].

Окрім європейських, діють програми Міжнародної фінансової корпорації (IFC) [15] та Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) з підтримки муніципального розвитку [16], проєкти Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) — зокрема, програма USAID DOBRE [14], яка з 2016 року співпрацювала з об'єднаними громадами над покращенням місцевого самоврядування та економічного розвитку. Важливим напрямом є також залучення ресурсів міжнародних організацій на відновлення: у постраждалі громади спрямовані кошти Світового банку, ЄС, ООН для відбудови житла, об'єктів соціальної інфраструктури та підтримки малого бізнесу. Таким чином, використання можливостей міжнародної допомоги та грантів виступає дієвим підходом до стимулювання розвитку громад, оскільки дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси, переймати найкращі практики та налагоджувати партнерські мережі.

Місцеве підприємництво є основою економіки громади, тому заходи зі стимулювання бізнес-активності безпосередньо впливають на розвиток території. Проте в Україні розвиток малого і середнього підприємництва (МСП) в громадах стримується рядом чинників. Серед проблем, що перешкоджають підприємницькій ініціативі на місцях,

відзначають: відсутність дієвих мотиваційних інструментів у державних програмах для започаткування власної справи; недоліки законодавства та системи державної підтримки малого бізнесу; низький рівень довіри до банківської системи і складнощі з отриманням кредитів; високі податкові ставки та складність їх адміністрування; обмежений доступ до інформації та консультативної підтримки для підприємців; проблеми прозорості та ефективності використання бюджетних коштів; надмірний тиск і бюрократичні перепони з боку контролюючих органів; брак навичок бізнес-менеджменту у місцевого населення; недоліки стратегічного планування розвитку бізнесу; обмеженість доступу до капіталу та інвестицій [18, с. 12–14]. Цей перелік проблем вказує на необхідність комплексного підходу до стимулювання підприємництва в громадах.

Одним із напрямів є створення локальних фондів чи програм підтримки МСП (на рівні області чи громади), які б надавали мікрокредити або гранти для старту бізнесу, компенсували відсотки за банківськими кредитами, забезпечували консалтинговий супровід. Деякі громади вже реалізують такі ініціативи: наприклад, у ряді міських громад функціонують програми часткової компенсації відсотків за кредитами для малого бізнесу, конкурси бізнес-проектів з фінансовою підтримкою переможців тощо. Інший аспект — освітньо-консультативна підтримка: організація бізнес-курсів для початківців, створення центрів надання адміністративних та консультативних послуг підприємцям, менторських програм за участі успішних бізнесменів регіону. Також стимулюючим фактором є розвиток інфраструктури для бізнесу: індустріальні парки, бізнес-інкубатори, коворкінги, торгово-логістичні хаби. Наприклад, у західних регіонах України, куди в 2022 р. релокувалися десятки підприємств зі сходу, місцева влада створює індустріальні парки та пропонує пільгові умови оренди приміщень, підключення до мереж, щоб закріпити ці підприємства на своїй території і стимулювати створення нових робочих місць.

Як зауважує Ю. Шейко, ефективне стимулювання малого підприємництва в регіонах потребує створення сприятливого бізнес-клімату, який включає прості і зрозумілі правила започаткування бізнесу, доступне фінансування, податкові стимули та мінімізацію адміністративних бар'єрів [18, с. 22]. Тому на рівні держави також впроваджуються відповідні заходи — податкові пільги для малого бізнесу, цифровізація реєстраційних процедур (портал Дія), дерегуляція. Суміжним напрямом є заохочення соціального підприємництва та кооперації в громадах, що особливо актуально для сільських територій. Створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, сімейних фермерських господарств, підприємств соціальної сфери (наприклад, переробка відходів, побутові послуги) за участі громади дозволяє вирішити одразу дві задачі — і економічну (зайнятість,

доходи), і соціальну (вирішення конкретних проблем громади). Досвід показує, що без підтримки ззовні такі ініціативи розвиваються повільно, відтак місцева влада спільно з донорськими проектами можуть виступати «каталізаторами» — надавати гранти на створення кооперативів, навчати майбутніх підприємців, допомагати з пошуком ринків збуту. Підсумовуючи, розвиток підприємництва на місцевому рівні — це один із найпотужніших драйверів економічного розвитку громади, а отже, політика стимулювання повинна приділяти йому першочергову увагу.

Залучення приватних інвестицій у проекти розвитку громад є важливим інструментом, оскільки ресурси бюджетів та донорської допомоги обмежені. Публічно-приватне партнерство (PPP) — це модель співробітництва між органами влади та бізнесом для реалізації масштабних проектів (інфраструктурних, інноваційних, соціально значущих), які самостійно громада профінансувати не здатна. Світовий досвід показує успішність PPP у таких сферах, як будівництво та експлуатація доріг, об'єктів ЖКГ, енергоефективність, охорона здоров'я, утилізація відходів. Для українських громад механізми державно-приватного партнерства поки що є відносно новими і складними у впровадженні. Проте вже є приклади: у сфері альтернативної енергетики (встановлення сонячних електростанцій на території громад із залученням приватних інвесторів), у ЖКГ (передача в концесію комунальних підприємств теплопостачання), у містобудуванні (контракт з приватним інвестором на будівництво соціального житла з подальшою його передачею громаді частково). Стимулювання розвитку через PPP полягає в тому, що громада отримує інвестиції та сучасний менеджмент у важливі для розвитку проекти, а приватний партнер — довгостроковий проект із гарантованим прибутком за рахунок участі публічного сектора. Додатковим інструментом залучення інвестицій є створення спеціальних режимів або територій розвитку: індустріальних парків (з податковими та митними пільгами), територій пріоритетного розвитку, технопарків. Законодавство України створює правові основи для індустріальних парків, і кілька громад уже отримали статус індустріального парку, що дозволяє претендувати на державну підтримку облаштування інфраструктури та приваблювати інвесторів, пропонуючи підготовлені майданчики і пільги. Таким чином, партнерство з бізнесом — важливий підхід, що дозволяє громадам реалізувати великі проекти, недоступні виключно за бюджетні кошти, та стимулювати економічну активність. Важливою умовою успіху тут є прозорість і взаємовигідність угод між владою і приватним сектором, наявність кваліфікованих кадрів, спроможних підготувати і супроводжувати такі проекти від імені громади.

Кожна громада має свій унікальний ресурсний потенціал — природні ресурси, географічне положення, трудові ресурси, історико-культурну

спадщину тощо. Актуальним підходом до розвитку є ідентифікація цих конкурентних переваг і спрямування зусиль на їх ефективне використання. Прикладом, громади з привабливими ландшафтами чи історичними пам'ятками можуть розвивати туристичний напрям (сільський зелений туризм, етнофестивалі, рекреаційні зони відпочинку). Такий досвід вже накопичено: у Карпатському регіоні створюються туристичні кластери, маршрути, садиби зеленого туризму, і молодь залучається до підприємництва у цій сфері. Існують методичні напрацювання та рекомендації щодо розвитку зеленого туризму та підприємництва в громадах — зокрема, видано посібники з започаткування власної справи в сфері туризму для сільської молоді [21, 22].

Індустріально розвинені громади, своєю чергою, концентруються на підтримці промислових підприємств, створенні індустріальних майданчиків для нових виробництв. Сільські аграрні громади диверсифікують економіку шляхом розвитку переробки сільгосппродукції, ремісництва, енергетики (виробництво біопалива, установка вітрових або сонячних електростанцій на землях запасу). Наприклад, у деяких громадах Полтавщини і Чернігівщини започатковані міні-заводи з переробки молока, плодово-ягідної продукції, що дозволяє залишати додану вартість у громаді.

Іншим напрямом є розвиток кластерів — об'єднання місцевих виробників, влади, освіти навколо певної спеціалізації (наприклад, кластер легкої промисловості, деревообробний кластер, кластер органічного землеробства). Кластерний підхід стимулює кооперацію та інновації, спільне просування продукції, навчання кадрів під потреби локальної економіки.

Умовою успішної диверсифікації та максимального використання потенціалу є якісне стратегічне планування: громада повинна чітко визначити, які галузі є її пріоритетами, і концентрувати ресурси саме на них, замість розпорошення. При цьому необхідно враховувати сучасні тренди (оцифровування, екологізація, креативна економіка) і впроваджувати їх в місцевий контекст.

Варто підкреслити, що всі зазначені підходи набувають особливого змісту в умовах післявоєнного відновлення України. По-перше, процес відбудови потребує колосальних інвестицій, і територіальні громади мають стати активними учасниками цього процесу, пропонуючи проекти та рішення, які не просто повернуть довоєнний стан, а закладуть основи для модернізації місцевої економіки. По-друге, наслідки війни (демографічні зміни, поява великої кількості ветеранів, психологічна травма населення,

зміни у структурі зайнятості) вимагають адаптації підходів: наприклад, важливим напрямом може стати підтримка підприємництва серед ветеранів та внутрішньо переміщених осіб як засіб їх економічної реінтеграції. По-третє, безпекова ситуація спонукає громади приділяти увагу критичній інфраструктурі, децентралізації енергосистем, розвитку місцевої територіальної оборони — все це опосередковано також впливає на інвестиційний клімат і можливості економічного розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, стимулювання економічного розвитку територіальних громад в Україні потребує комплексного застосування різних підходів: зміцнення місцевих інституцій та розвитку партнерств, реалізації державних і міжнародних програм підтримки, створення сприятливих умов для підприємництва, ефективного використання внутрішнього потенціалу громад. Децентралізація надала громадам ширші можливості для самостійного вирішення питань розвитку, однак ефективність використання цих можливостей залежить від компетентності місцевого управління та наявності стимулів для економічної активності. Сучасні підходи, такі як створення агенцій місцевого розвитку, залучення грантів ЄС, підтримка малого бізнесу через місцеві програми, демонструють позитивні результати в окремих громадах. Війна в Україні одночасно загальмувала розвиток багатьох територій і поставила нові задачі — відновлення та перебудова економіки на більш стійких засадах. Урядові ініціативи, зокрема Програма відновлення та перегляд державної регіональної стратегії, покликані допомогти громадам впоратися з цими викликами. Висновком дослідження є твердження, що для забезпечення сталого економічного зростання громад необхідна синергія зусиль на всіх рівнях: місцевого (активне самоврядування і громада), національного (політика та ресурси держави) і міжнародного (доступ до зовнішніх фінансових та експертних ресурсів).

Перспективи подальших досліджень у цій сфері полягають у детальному аналізі ефективності конкретних інструментів стимулювання (наприклад, оцінка результативності роботи агенцій розвитку чи індустріальних парків), розробці моделей державно-приватного партнерства, оптимізації фінансового забезпечення розвитку громад, а також моніторингу реалізації програм відновлення та їх впливу на місцевий економічний розвиток. Подальший науковий супровід процесів розвитку громад сприятиме виробленню найбільш дієвих рекомендацій для практики публічного управління та місцевого економічного розвитку в Україні.

Література

1. Котов І. В. Проблеми державного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах кризових ситуацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 216–220.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.03.2025).
3. Слобожан О. В. Моделі місцевого економічного розвитку. Київ : Бланк-Прес, 2019. 140 с.
4. Барський Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку місцевого самоврядування. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9284> (дата звернення: 20.04.2025).
5. Дорогунцов С. І. Регіональна економіка: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2010. 312 с.
6. Жаліло Я. А. Економічна політика держави: модернізаційний підхід. Київ : НІСД, 2010. 384 с.
7. Мельник В. І. Фінансова децентралізація в Україні: сутність та напрями реалізації. *Фінанси України*. 2016. № 7. С. 45–58.
8. Слухай С. М. Бюджетна децентралізація: світовий досвід та українські реалії. Київ : Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень, 2014. 260 с.
9. Шевчук Л. Т. Стратегічне планування економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5. С. 77–81.
10. Tiebout C. M. A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*. 1956. Vol. 64, No. 5. P. 416–424.
11. Rose-Ackerman S. Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. 266 p.
12. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики / авт. кол.; за ред. Слобожана О. В. Київ : ТОВ «Бланк-Прес», 2019. 140 с.
13. Чернов С. І., Мушинська Н. Ю. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення ресурсної спроможності сільських територій. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3(54). С. 172–177.
14. Програма USAID DOBRE. Decentralization Offering Better Results and Efficiency. URL: <https://decentralization.gov.ua/dobre> (дата звернення: 20.04.2025).
15. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://u-lead.org.ua/ua> (дата звернення: 20.04.2025).
16. Фонд «Східна Європа». Програма підтримки розвитку місцевого самоврядування. URL: <https://eef.org.ua/what-we-do/local-development/> (дата звернення: 20.04.2025).
17. Інститут громадянського суспільства. Як громадам залучати інвестиції. URL: <https://www.csi.org.ua/news/yak-terytorialnij-gromadi-organizuvaty-robotu-iz-zaluchennya-investycij/> (дата звернення: 20.04.2025).
18. Шейко Ю. О. Стимулювання розвитку малого підприємництва в регіоні: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Луцьк, 2021. 20 с.
19. Овсяник О. М. Роль підприємництва в економічному розвитку регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 34–39.
20. Макогон Ю. В. Економічна безпека регіонів: теоретико-методологічні основи та механізми забезпечення. Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. 496 с.
21. Романюк І. А. Розвиток підприємництва та альтернативних видів діяльності сільського населення. *Економіка. Управління. Бізнес*. 2014. № 1. С. 117–122.
22. Працевлаштування молоді в сфері зеленого туризму: методичні рекомендації щодо започаткування власної справи / за ред. О. В. Кулініча. Харків : Ін-т регіональної соціальної політики, 2011. 124 с.

References

1. Kotov, I. V. (2023). Problems of Public Administration of Sustainable Development of Territorial Communities in Crisis Situations. *Investments: Practice and Experience*, 18, pp. 216–220 [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). On Approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027. Resolution No. 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-n#Text> [in Ukrainian].
3. Slobozhan, O. V. (2019). *Models of Local Economic Development*. Kyiv: Blank-Press [in Ukrainian].
4. Barskyi, Yu. V. (2021). Theoretical Aspects of Local Self-Government Development. *Efficient Economy*, 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9284> [in Ukrainian].
5. Doroguntsov, S. I. (2010). *Regional Economy: Theory and Practice*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Zhalilo, Ya. A. (2010). *Economic Policy of the State: Modernization Approach*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
7. Melnyk, V. I. (2016). Financial Decentralization in Ukraine: Essence and Directions of Implementation. *Finance of Ukraine*, 7, pp. 45–58 [in Ukrainian].
8. Slukhai, S. M. (2014). *Budgetary Decentralization: World Experience and Ukrainian Realities*. Kyiv: Institute for Budget and Socio-Economic Research [in Ukrainian].
9. Shevchuk, L. T. (2022). Strategic Planning of Economic Development of Territorial Communities. *Investments: Practice and Experience*, 5, pp. 77–81 [in Ukrainian].

10. Tiebout, C. M. (1956). A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), 416–424.
11. Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge: Cambridge University Press, 266 p.
12. Slobozhan, O. V. (ed.) (2019). *Models of Local Economic Development: Successful Practices*. Kyiv: Blank-Press [in Ukrainian].
13. Chernov, S. I. and Mushchynska, N. Yu. (2016). Amalgamation of Territorial Communities as a Mechanism for Ensuring the Resource Capacity of Rural Areas. *Theory and Practice of Public Administration*, 3(54), pp. 172–177 [in Ukrainian].
14. USAID DOBRE Program. Decentralization Offering Better Results and Efficiency. URL: <https://decentralization.gov.ua/dobre> [in Ukrainian].
15. U-LEAD with Europe Programme. URL: <https://u-lead.org.ua/ua> [in Ukrainian].
16. East Europe Foundation. Local Development Support Program. URL: <https://eef.org.ua/what-we-do/local-development/> [in Ukrainian].
17. Civil Society Institute. How Communities Can Attract Investment. URL: <https://www.csi.org.ua/news/yak-terytorialnij-gromadi-organizuvaty-robotu-iz-zaluchennya-investycij/> [in Ukrainian].
18. Sheiko, Yu. O. (2021). *Stimulation of Small Business Development in the Region: PhD Thesis*. Lutsk [in Ukrainian].
19. Ovsyanik, O. M. (2020). The Role of Entrepreneurship in the Economic Development of the Regions of Ukraine. *Business Inform*, 12, pp. 34–39 [in Ukrainian].
20. Makogon, Yu. V. (2007). *Economic Security of Regions: Theoretical and Methodological Foundations and Mechanisms of Provision*. Donetsk: DonDUET [in Ukrainian].
21. Romanyuk, I. A. (2014). Development of Entrepreneurship and Alternative Activities of the Rural Population. *Economics. Management. Business*, 1, pp. 117–122 [in Ukrainian].
22. Youth Employment in Green Tourism: Methodical Recommendations for Starting Own Business. (2011). Edited by O. V. Kulinich. Kharkiv: Institute of Regional Social Policy [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.04.2025

УДК 336.22

Подольчак Назар Юрійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»*

Podolchak Nazar

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Administrative and Financial Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-0284-9601*

Корчинська Олександра Остапівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»*

Korchynska Oleksandra

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-0028-1853*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10935

**«PAY4VICTORY»: ПОДАТКОВА ПЛАТФОРМА
ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.
ТЕРИТОРІЯ ЗМІН**

**«PAY4VICTORY»: A TAX PLATFORM
FOR TERRITORIAL COMMUNITIES.
TERRITORY OF CHANGES**

Анотація. Вступ. Ефективне управління та функціонування територіальних громад є важливим та необхідним напрямком публічного управління в контексті децентралізації влади, адже формує основу розвитку національної економіки в цілому, забезпечуючи реалізацію функцій держави. Актуальність теми зумовлена потребою підвищення спроможності громад самостійно вирішувати питання місцевого значення, особливо в умовах воєнного стану та обмежених фінансових ресурсів.

Мета. Метою дослідження є визначення ключових правових, організаційних і фінансових чинників, що впливають на ефективність діяльності територіальних громад, а також аналіз механізмів зміцнення їхньої фінансової спроможності. Необхідно також виявити можливості задля вдосконалення управлінських функцій органу місцевого самоврядування.

Матеріали і методи. У межах дослідження застосовано методи системного аналізу, порівняння, статистичного узагальнення та моделювання. Основну увагу зосереджено на аналізі доходів місцевих бюджетів, зокрема напрямів та джерел їх наповнень. Використано аналітичні дані щодо результатів використання платформи в окремих громадах.

Результати. На основі проведеного дослідження визначено, що ключовими джерелами наповнення бюджетів є єдиний податок та плата за землю, остання з яких демонструє значну волатильність у зв'язку з воєнними подіями. Виявлено проблему хронічної заборгованості населення перед громадами, що свідчить про низький рівень податкової культури та неефективне адміністрування.

У цьому контексті представлено цифрову платформу «Pay4Victory» як інноваційний інструмент, що сприяє інформуванню платників про наявну заборгованість по податках, спрощенню процедури сплати податків та підвищенню прозорості бюджетного процесу. Описано алгоритм її функціонування, ключові можливості та модель впровадження у громадах.

Перспективи. Практичні результати застосування платформи свідчать про її ефективність у стимулюванні платіжної дисципліни та нарощенні доходів місцевих бюджетів. Подальші напрямки дослідження пов'язані з масштабуванням цифрових інструментів для фінансового зміцнення громад по всій Україні.

Ключові слова: територіальна громада, децентралізація, місцеве самоврядування, доходи місцевих бюджетів, податкова культура, цифрові інструменти, платформа Pay4Victory, фінансова спроможність.

Summary. Introduction. Effective management and functioning of territorial communities is a vital and necessary aspect of public administration in the context of decentralization, as it lays the foundation for the development of the national economy as a whole and ensures the implementation of state functions. The relevance of the topic is driven by the need to strengthen the capacity of communities to independently address local issues, especially under martial law and in conditions of limited financial resources.

Purpose. The aim of this study is to identify the key legal, organizational, and financial factors that influence the efficiency of territorial communities, as well as to analyze mechanisms for enhancing their financial capacity. The research also seeks to explore opportunities for improving the administrative functions of local self-government bodies.

Materials and Methods. The research applies methods of systems analysis, comparison, statistical generalization, and modeling. Particular attention is paid to the analysis of local budget revenues, including their sources and directions of allocation. Analytical data on the results of the platform's implementation in selected communities are also used.

Results. The study finds that the main sources of local budget revenues are the unified tax and land fees, the latter of which shows significant volatility due to wartime events. A persistent issue of household tax debt to communities has been identified, indicating a low level of tax culture and inefficient tax administration. In this context, the digital platform «Pay4Victory» is presented as an innovative tool to inform taxpayers about their tax arrears, simplify the payment process, and enhance budgetary transparency. The platform's operational algorithm, key features, and implementation model in communities are described.

Prospects. Practical outcomes demonstrate the platform's effectiveness in encouraging payment discipline and increasing local budget revenues. Future research will focus on scaling such digital tools to strengthen the financial capacity of communities across Ukraine.

Key words: territorial community, decentralization, local self-government, local budget revenues, tax culture, digital tools, Pay4Victory platform, financial capacity.

Постановка проблеми. Територіальні громади України діють за принципами децентралізації, субсидіарності, демократії та прозорості. Законодавство чітко визначає повноваження громад, ресурси, якими вони володіють, механізми взаємодії з державними органами влади та іншими суб'єктами. Особливу роль відіграють положення про фінансову самостійність громад, зокрема через механізми бюджетної децентралізації, адже ефективність виконання функцій та повноважень органами місцевої влади залежить у тому числі й від наявності необхідного обсягу фінансових ресурсів [1, с. 26].

Територіальні громади відіграють ключову роль в економічному розвитку країни як базові елементи національної економіки. Вони становлять основу для реалізації місцевих ініціатив, залучення інвестицій, розвитку підприємництва та створення нових робочих місць. Разом з тим, економічна умова інтегрує в собі громаду, як власника комунального майна, розташованого на її території, а її члени, відповідно до законодавства, є платниками податкових платежів до місцевого бюджету.

Підвищення ролі місцевих податків та зборів та їх частки у власних доходах місцевих бюджетів веде до підвищення стійкості місцевого самоврядування. Важливо також розуміти, що як розвиток територіальних громад залежить від роботи органів місцевого самоврядування щодо наповнення місцевих бюджетів, так і ефективність діяльності місцевої

влади залежить від наявності ресурсів, особливо фінансових, та грамотного їх використання [2, с. 88].

Однак питання щодо контролю за виконанням платниками своїх податкових зобов'язань відносно сплати місцевих податків і зборів законодавством врегульовано недостатньо. Положення Податкового кодексу України (ст. 19–3) [7] визначає, що сервісне обслуговування платників є пріоритетною функцією державної податкової інспекції. На практиці ж ця норма не завжди дотримується фіскальними органами й територіальні громади не мають актуальної інформації щодо повноти сплати податків на своїй території. Це зумовлює потребу в пошуку інноваційних шляхів накопичення місцевих бюджетів через формування простого механізму адміністрування та сплати податків фізичними особами на користь територіальної громади. Така ситуація призводить до того, що фізичні особи часто навіть не підозрюють, що у них є заборгованість зі сплати місцевих податків, а адмініструвати місцеві податки фізичних осіб наявними методами є надто дорого для територіальних громад.

Ба більше, рівень податкової культури населення є досить низьким, не всі громадяни мають бажання самостійно шукати та відстежувати свої податкові зобов'язання. Своєю чергою органи місцевого самоврядування часто мають обмежені ресурси для впровадження цифрових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність реформування місцевого самовряду-

вання задля забезпечення фінансової спроможності територіальної громади стали об'єктом досліджень вітчизняних науковців. Зокрема, у працях В. Бесчастного [3], Н. Бикадорової [4], О. Борисенко, Т. Крушельницької [5], М. Кульчицького, І. Луніної висвітлено залежність між діяльністю органів місцевого самоврядування в межах їх повноважень та можливістю формування місцевого бюджету. При цьому, розширення ролі територіальної громади в умовах децентралізації влади та акумулювання коштів є недостатньо досліджено.

Формулювання цілей статті. Правова основа функціонування територіальних громад в Україні закладена в Конституції України [8], Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [10] та інших нормативно-правових актах. Законодавство чітко визначає повноваження громад, ресурси, якими вони володіють, механізми взаємодії з державними органами влади та іншими суб'єктами. Особливу роль відіграють положення про фінансову самостійність громад, зокрема через механізми бюджетної децентралізації, адже ефективність виконання функцій та повноважень органами місцевої влади залежить від наявності необхідного обсягу фінансових ресурсів.

Створення територіальної громади потребує також дотримання організаційних умов, зокрема формування організаційної структури громади, тобто функціонування органів місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради, їх виконавчі органи). Злагоджена діяльність цих органів забезпечує визначення чітких стратегічних цілей і планів розвитку громади та залучення громадян до прийняття рішень через громадські слухання, консультації, електронні платформи.

Успішне функціонування територіальної громади передбачає створення ефективної системи управління ресурсами, залучення кадрів та контроль за використанням наявного потенціалу та за реалізацією управлінських рішень в цілому. Фактично, завдання реформи децентралізації зводиться до досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на засадах субсидіарності та створення дієздатних територіальних громад як базової ланки адміністративно-територіального устрою.

Враховуючи зазначену інформацію, основні завдання, які потребують дослідження, полягають в оцінці впливу бюджетної децентралізації на фінансову самостійність територіальних громад, виявленні механізмів участі громадян у процесі управління громадою та визначенні чинників, що впливають на ефективність функціонування територіальних громад, зокрема у сфері управління фінансовими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Важливо також розуміти, що розвиток територіальних громад є водночас результируючим фактором роботи органів місцевого самоврядування щодо наповнення місцевих бюджетів та водночас ефективність діяльності місцевої влади залежить від наявності ресурсів, особливо фінансових та грамотного їхнього використання.

Так, аналізуючи дані порталу Львівської обласної військової адміністрації в розрізі заборгованостей зі сплати місцевих податків, розуміємо актуальність проблеми, зумовленої наявністю таких заборгованостей в кожній територіальній громаді Львівської області (рис. 1). Аналізуємо дані щодо заборгованостей по сплаті таких місцевих податків та зборів: земельний податок, податок на нежитлову нерухомість, по-

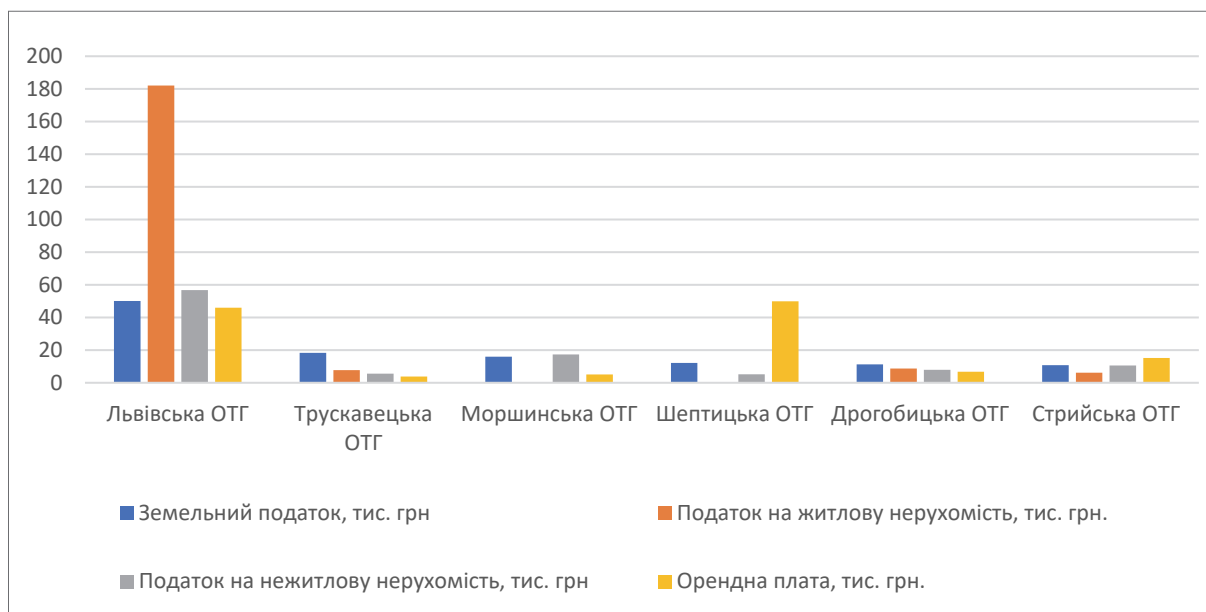


Рис. 1. Аналіз заборгованостей по сплаті місцевих податків та зборів в розрізі окремих ОТГ Львівської області

Джерело: складено авторами на основі [11]

даток на житлову нерухомість, орендна плата. Обираємо для аналізу дані тих територіальних громад, де такі заборгованості є найвищими і в результаті отримуємо підсумок, що фактично громади мають суттєві суми заборгованостей (понад 10 тис. грн.) найчастіше з земельного податку та орендної плати. Розбіжності між сумами заборгованості зумовлені в першу чергу видом територіальних громад (сільські, селищні та міські) та відповідно кількістю людей, які проживають на їх територіях та майном, яким вони володіють.

Насправді, сума, яку фізичні особи боргують до місцевих бюджетів є вагомою для громад та стримують подальший її розвиток та провокують формування нових проблем, пов'язаних з неможливістю забезпечити задоволення поточних потреб.

Ми бачимо, що одним зі шляхів зниження податкової заборгованості в громадах може бути полегшення доступу до інформації щодо такої заборгованості як для мешканців громад, так і для органів місцевого самоврядування. Тож на базі «Наукового парку» Національний університет «Львівська політехніка» створили простий спосіб для перевірки інформації про наявність заборгованості по місцевих податках — «Pay4Victory».

Проект спрямований на підтримку місцевих громад шляхом збільшення надходжень до місцевих бюджетів. Розроблена платформа працює просто: вводите ПІБ людини — і бачите інформацію щодо статусу сплати податків та зборів.

Якщо така заборгованість виявлена, то портал пропонує згенерувати реквізити для оплати готівкою в касі банку, або ж перейти до оплати онлайн. Є можливість сплати податків за іншу особу. Квитанція про оплату приходить відразу ж в чат у вигляді

повідомлення. Важливою додатковою можливістю платформи є те, що особа може сплатити кожен податок окремим платежем.

Портал для сплати заборгованості по місцевих податках виконує чотири важливі функції:

- Платіжна та автоматизаційна функція. Так, є опція вибору онлайн-оплати заборгованості через ApplePay, GooglePay або банківську картку, також процедура сплати податків автоматизована через вебінтерфейс і чат-боти в Telegram (йде робота над мінімізацією використання) та Viber.
- Інформаційно-аналітична функція. Перевірити наявність заборгованості можна за прізвищем, ім'ям та по батькові особи. У громад є можливість додати індивідуальну ідентифікацію (три останні цифри ПІН, Id bank чи Дія), якщо мешканці хочуть зберегти конфіденційність.
- Соціально-освітня функція. В громадах, де влада наважується говорити про податки відкрито, зростає рівень усвідомлення особистої відповідальності кожного і, як результат, розвивається податкова культура.
- Технічно-комунікаційна функція. Регулярне оновлення даних з реєстру боржників, інформаційні розсилки з нагадуваннями про заборгованість та підготовка аналітичних звітів і дашбордів. Це дає можливість місцевій владі слідкувати за динамікою, а мешканцям — прозору інформацію про те, куди спрямовані їхні податки для розвитку громади.

Впровадження платформи у систему збору місцевих податків та зборів органами місцевого самоврядування відбувається на умовах використання моделі співпраці:

Робота платформи має і психологічний аспект. Люди від природи допитливі й зазвичай перевіряють

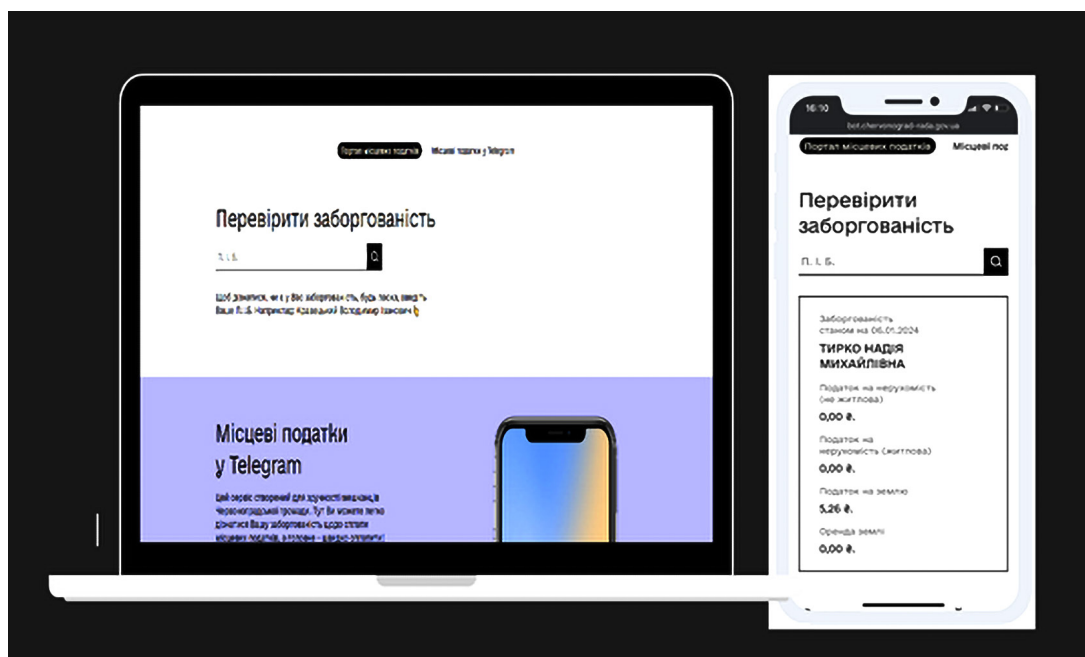


Рис. 2. Інтерфейс платформи «Pay4Victory»
Джерело: авторська розробка



Рис. 3. Алгоритм впровадження платформи «Pay4Victory» територіальними громадами

Джерело: розроблено авторами

не лише себе, а й інших. Також стає очевидним, що перевірити можуть їх самих. Це має синергетичний ефект щодо сплати місцевих податків та зборів, адже публічний резонанс, простота і доступність у використанні сервісу спонукає користувачів уникати репутаційних ризиків, намагаючись швидко видалити своє ім'я зі списку боржників, сплативши заборгованість.

Вже 12 громад користуються цим сервісом. Першими територіальними громадами, які розпочали співпрацю з ТОВ «Науковий парк» Національного університету «Львівська політехніка» щодо використання платіжної системи, була Шептицька та Підберізіцівська ОТГ.

Ефект від використання платформи «Pay4Victory» як додаткової платіжної системи для сплати місцевих податків та зборів (хоча функціонал дозволяє сплачувати й комунальні послуги) є очевидним. Так, заборгованість по сплаті місцевих податків та зборів Шептицької ОТГ за 5 місяців скоротилась на 27% завдяки сплаті 2 млн. грн.

Успішне використання платформи спостерігаємо також в Бориславській ОТГ, де платформу запустили в серпні 2024 року. На близько 4 тисячі боржників припало більш ніж 8 тисяч запитів щодо пошуку боргу, податковий борг сплатило 268 боржників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Платформа «Pay4Victory» — платформа для автоматизації та спрощення сплати місцевих податків, вона інтегрується на офіційні сайти громад, надає детальну білінгову інформацію, аналітику, а також підтримує зручні способи оплати.

Особливо важливим елементом є прозорість і зворотний зв'язок: Pay4Victory забезпечує громадян деталями про використання зібраних коштів, надаючи чітку картину про те, як і де податки сприяють розвитку їхньої громади. Це сприяє довірі та залученню мешканців до життя громади.

Співпраця з територіальними громадами дозволяє проводити подальші дослідження, зокрема в напрямку розширення функціоналу платформи, а також формування стійких каналів комунікації з високим рівнем захисту інформації та можливості прийняття ефективних управлінських рішень.

На досягнутому зупинятись ми не будемо, а тому працюємо над створенням мобільного застосунку з особистим фінансовим кабінетом кожного мешканця громади, в якому можна буде здійснити сплату місцевих податків, оплатити комунальні послуги та інвестувати в місцеві проекти. Інвестиції відбуватимуться через облігації, паї та інші фінансові інструменти.

Література

1. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук]. К., 2017. 110 с.
2. Галамай Р. Я. Шляхи підвищення ефективності справляння податків до бюджетів територіальних громад на основі податкового менеджменту. *Регіональна економіка*. 2020. № 4. С. 86–92.

3. Бесчастний В.М. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми та перспективи. Донецьк : Донецький юридичний інститут при Донецькому національному університеті, 2005. 579 с.
4. Бикадорова Н. О. Податкові доходи у фінансовій децентралізації місцевого самоврядування. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(1). С. 74–83.
5. Крушельницька Т., Борисенко О. Принципи податкової системи України: теоретичне визначення і практика застосування. *Ефективність державного управління*. 2011. Вип. 28. С. 17–24.
6. Луніна І. О. Бюджетна децентралізація: цілі та напрями реформ. *Економіка України*. 2014. № 11 (636). С. 61–75.
7. Податковий кодекс України : Закон № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Конституція України : Закон № 254к/96-ВР від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.04.2025).
9. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280–97/ВР від 21.05.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.04.2025).
10. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України № 157-VIII від 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws//157-19#Text> (дата звернення: 18.04.2025).
11. Аналіз місцевих бюджетів. URL: <https://decentralization.ua/news/18256> (дата звернення: 20.04.2025).
12. Молодченко Т.Г. Місцеві податки як основа фінансової незалежності місцевого самоврядування. Х. : Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. 2009. Вип. 4 (27). С. 116–121.
13. Патицька Х.О. Формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування: автореферат дисертації на здобуття ступеня канд. ек. 24 с.
14. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія / О.Ю. Бобровська, Т.А. Крушельницька, М.А. Латинін; за заг. ред. д. держ. упр., проф. О.Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.
15. Раделицький Ю.О., Ковалюк О.М. Моделі формування систем місцевих бюджетів в країнах Європи. *Науковий вісник ЛНУ ім. І.Франка (Серія економічна)*. 2018. Вип. 54. С. 302–308.

References

1. Lelechenko A. P., Vasylieva O. I., Kuibida V. S., Tkachuk A. F. Mistseve samovriaduvannya v umovakh detsentralizatsii povnovazhen: navch. posib. / [A. P. Lelechenko, O. I. Vasylieva, V. S. Kuibida, A. F. Tkachuk]. K., 2017. 110 s. [in Ukrainian].
2. Halamai R. Ya. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti spravliannya podatkov do biudzhativ terytorialnykh hromad na osnovi podatkovoho menedzhmentu. *Rehionalna ekonomika*. 2020. № 4. S. 86–92 [in Ukrainian].
3. Beschastnyi V. M. Mistseve samovriaduvannya v Ukraini: problemy ta perspektyvy. Donetsk: Donetskyy yurydychnyy instytut pry Donetskomu natsionalnomu universyteti, 2005. 579 s. [in Ukrainian].
4. Bykadorova N. O. Podatkovi dokhody u finansovii detsentralizatsii mistsevoho samovriaduvannya. *Ekonomichni nauky. Seriya: Oblik i finansy*. 2010. Vyp. 7(1). S. 74–83 [in Ukrainian].
5. Krushelnytska T., Borysenko O. Pryntsypy podatkovoi systemy Ukrainy: teoretychne vyznachennia i praktyka zastosuvannya. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 2011. Vyp. 28. S. 17–24 [in Ukrainian].
6. Lunina I. O. Biudzhetna detsentralizatsiia: tsili ta napriamy reform. *Ekonomika Ukrainy*. 2014. № 11 (636). S. 61–75 [in Ukrainian].
7. Podatkovyy kodeks Ukrainy: Zakon № 2755-VI vid 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2755-17> [in Ukrainian].
8. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon № 254k/96-VR vid 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
9. Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini: Zakon Ukrainy № 280–97/VR vid 21.05.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Pro dobrovilne obiednannya terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy № 157-VIII vid 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws//157-19#Text> [in Ukrainian].
11. Analiz mistsevykh biudzhativ. URL: <https://decentralization.ua/news/18256> [in Ukrainian].
12. Molodchenko T. H. Mistsevi podatky yak osnova finansovoi nezalezhnosti mistsevoho samovriaduvannya. Kh.: Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. 2009. Vyp. 4 (27). S. 116–121 [in Ukrainian].
13. Patytska Kh. O. Formuvannya finansovo-ekonomichnoho potentsialu terytorialnykh hromad v umovakh realizatsii reformy mistsevoho samovriaduvannya: avtoreferat dysertatsii na zdobuttia stupenia kand. ek. 24 s. [in Ukrainian].
14. Potentsial rozvytku terytorii: metodolohichni zasady formuvannya i naroshchennia: monohrafiia / O. Yu. Bobrovska, T. A. Krushelnytska, M. A. Latynin; za zah. red. d. derzh. upr., prof. O. Yu. Bobrovskoi. Dnipro: DRIDU NADU, 2017. 362 s. [in Ukrainian].
15. Radelytskyi Yu. O., Kovaliuk O. M. Modeli formuvannya system mistsevykh biudzhativ v krainakh Yevropy. *Naukovyi visnyk LNU im. I. Franka (Seriia ekonomichna)*. 2018. Vyp. 54. S. 302–308 [in Ukrainian].

Шипіцина Євгенія Сергіївна

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Навчально-наукового інституту державного управління

НТУ «Дніпровська політехніка»

Shypitsyna Yevheniia

PhD Student of Department of Public Administration and Local Self-Government of the

Educational and Scientific Institute of Public Administration

Dnipro University of Technology

ORCID: 0000-0002-1240-8164

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10896

ЕВОЛЮЦІЯ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ШЛЯХ РЕФОРМ І ВИКЛИКІВ ДОБИ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

EVOLUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN UKRAINE: THE PATH OF REFORMS AND CHALLENGES OF THE INDEPENDENCE ERA

Анотація. Вступ. Стаття присвячена детальному аналізу еволюції загальної середньої освіти в Україні, розгляду ключових етапів її розвитку, основних реформ та викликів, що виникли на цьому шляху. Особливу увагу приділено питанням модернізації освітньої системи, запровадженню інноваційних підходів до навчання, а також адаптації освітнього процесу до соціально-економічних змін і викликів сьогодення. У роботі розглядаються основні законодавчі ініціативи та державні програми, спрямовані на вдосконалення системи загальної середньої освіти, зокрема реформу «Нова українська школа». Аналізуються як позитивні результати реалізованих змін, так і проблеми, що виникають у процесі їх впровадження, включаючи кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу навчальних закладів, цифровізацію освітнього середовища та забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз еволюції загальної середньої освіти в Україні, ключових реформ та викликів, що виникають у процесі її розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплексний підхід до аналізу еволюції загальної середньої освіти в Україні, її ключових реформ та викликів. Застосовано методи системного аналізу для виявлення основних тенденцій розвитку освітньої системи, а також порівняльний метод для оцінки реформ у контексті міжнародного досвіду.

Результати. Дослідження показало, що еволюція загальної середньої освіти в Україні супроводжується реформами, спрямованими на її модернізацію та адаптацію до сучасних викликів. Виявлено, що ключовими напрямками реформування є оновлення змісту освіти, впровадження інноваційних методів навчання та розвиток цифрових технологій у освітньому середовищі.

Висновки статті засвідчують, що загальна середня освіта в Україні є ключовим елементом безперервної освіти, що забезпечує базові знання, компетентності та всебічний розвиток особистості. Вона формує критичне мислення, соціальні навички та адаптивність до змін. Після здобуття незалежності система освіти зазнала реформ: оновлено навчальні програми, запроваджено нові стандарти, ухвалено закони. Освіта орієнтована на громадянську свідомість, полікультурність і розвиток особистості, підготовку молоді до активного суспільного життя й професійної реалізації.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибший аналіз ефективності механізмів публічного управління в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану та в післявоєнний період. Перспективним напрямом є оцінка впливу децентралізації та автономії закладів освіти на якість навчального процесу, а також вивчення оптимальних моделей взаємодії між органами влади, освітніми установами та громадськістю.

Ключові слова: загальна середня освіта, освітні реформи, публічне управління, «Нова українська школа», децентралізація, рівний доступ до освіти, стабільність освітнього процесу.

Summary. Introduction. The article is devoted to a detailed analysis of the evolution of general secondary education in Ukraine, consideration of the key stages of its development, the main reforms and challenges that have arisen along the way. Particular attention is paid to the issues of modernization of the education system, the introduction of innovative approaches to learning, as well as the adaptation of the educational process to socio-economic changes and challenges of today. The paper examines the main legislative initiatives and state programs aimed at improving the general secondary education system, in particular the "New Ukrainian School" reform. Both the positive results of the implemented changes and the problems that arise in the process of their implementation are analyzed, including staffing, the material and technical base of educational institutions, the digitalization of the educational environment and ensuring equal access to quality education.

Purpose. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the evolution of general secondary education in Ukraine, key reforms and challenges arising in the process of its development.

Materials and methods. The study used a comprehensive approach to the analysis of the evolution of general secondary education in Ukraine, its key reforms and challenges. Systems analysis methods were used to identify the main trends in the development of the education system, as well as a comparative method to assess the effectiveness of reforms in the context of international experience.

Results. The study showed that the evolution of general secondary education in Ukraine is accompanied by significant reforms aimed at its modernization and adaptation to modern challenges. It was found that the key areas of reform are the renewal of the content of education, the introduction of innovative teaching methods and the development of digital technologies in the educational environment.

The conclusions of the article show that general secondary education in Ukraine is a key element of continuous education, providing basic knowledge, competencies and comprehensive development of the personality. It forms critical thinking, social skills and adaptability to changes. After gaining independence, the education system underwent reforms: curricula were updated, new standards were introduced, laws were adopted. Education is focused on civic awareness, multiculturalism and personality development, preparing young people for active social life and professional realization.

Discussion. Further research can be aimed at a deeper analysis of the effectiveness of public administration mechanisms in crisis situations, in particular during martial law and in the post-war period. A promising direction is to assess the impact of decentralization and autonomy of educational institutions on the quality of the educational process, as well as to study optimal models of interaction between government bodies, educational institutions and the public.

Key words: general secondary education, educational reforms, public administration, "New Ukrainian School", decentralization, equal access to education, stability of the educational process.

Постановка проблеми. Освіта, у своєму найзагальнішому розумінні, є фундаментальною складовою розвитку людської цивілізації, що супроводжувала її на всіх етапах історичного становлення, змінюючись відповідно до соціокультурних, економічних та політичних умов. Вона виступає не лише інструментом передачі знань, навичок і цінностей від покоління до покоління, але й чинником формування особистості, суспільної свідомості та інтелектуального потенціалу нації. У сучасних умовах освіта набула статусу стратегічного ресурсу суспільного розвитку, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність держави у глобальному просторі. Держава відіграє ключову роль у регулюванні освітньої сфери, гарантуючи рівний доступ до знань, забезпечуючи стандартизацію навчальних програм та сприяючи інтеграції освітніх систем у міжнародний простір. Таким чином, освіта є не лише атрибутом людського розвитку, а й важливим інструментом суспільної стабільності та прогресу, що потребує постійної модернізації та адаптації до сучасних викликів.

Трансформація системи загальної середньої освіти в Україні є одним із ключових напрямів державної політики, оскільки рівень якості освітніх послуг безпосередньо корелює із соціально-економічним прогресом країни. Від часу проголошення незалежності національна система освіти зазнала сут-

тєвих реформаторських змін, що супроводжувалися як позитивними результатами, так і численними труднощами. Сучасні процеси модернізації, зокрема децентралізація освітнього управління, впровадження концепції «Нова українська школа» та гарантування рівного доступу до якісної освіти в умовах воєнного стану, зумовлюють підвищену актуальність ефективного публічного управління. Реформування загальної середньої освіти в Україні у період незалежності можна охарактеризувати як фазу глибокої трансформації, що знаменує перехід від авторитарної радянської освітньої моделі до демократичної, особистісно орієнтованої парадигми, яка відкриває нові перспективи розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивчення питання еволюції освіти засвідчило, що українські вчені більшою чи меншою мірою розглядають реформування змісту загальної середньої освіти в незалежній Україні, зокрема, шлях реформ освіти в Україні вивчали багато науковців, таких як Л. Березівська [1], Л. Гриневич [3], В. Кремень [2, 4, 5, 6], О. Локшина [8, 9, 10]. Зокрема Л. Березівська у монографії «Реформування шкільної освіти в Україні у XX ст.», висвітлює соціально-економічні, суспільно-політичні, педагогічні причини, процесуальні аспекти та змістовні складові реформування вітчизняної шкільної освіти на різних етапах її

розвитку у XX столітті. Щодо реформування загальної середньої освіти в перше десятиліття незалежної України автор зазначає, що «позитивною тенденцією освітніх реформ стало створення нормативної бази з урахуванням громадсько-педагогічної думки» [1]. Результатом співпраці Міністерства народної освіти УРСР та освітянської спільноти став Закон України «Про освіту», який визначив освіту пріоритетною сферою розвитку суспільства на засадах гуманізму, демократії та національної самосвідомості. У ньому закріплено ключові принципи: доступність, рівність умов, світськість, науковість, інтеграція з міжнародною освітою, гнучкість і безперервність навчання. Цей документ став першою національною освітньою стратегією незалежної України та зазнав змін у 1993–2003 рр.

Л. Гриневич у своїй статті «Концептуальні ідеї реформи «Нова українська школа» у світлі української педагогічної думки» висловила думку, що публічне управління освітою у рамках реформи «Нова українська школа» має бути спрямоване на створення освітньої системи, що відповідає новим викликам, зокрема євроінтеграційним процесам та оборонній спроможності України. Реформа має бути орієнтована на забезпечення розвитку особистості через гуманістичні цінності, критичне мислення та активну громадянську позицію, а також на інтеграцію міжнародного досвіду в навчальний процес. Важливим аспектом є розуміння необхідності інвестицій в освіту та підтримки її реформування через державні субвенції [3].

Важливими для нашого дослідження є наукові праці академіка В. Кременя, в яких обґрунтовано чинники формування змісту освіти в контексті становлення державної незалежності [4]; значення «Білої книги», у якій особливу увагу було приділено питанням змісту загальної середньої освіти [2]; важливу роль учених НАПН України у розробленні законодавчих і нормативно-правових документів, які заклали основу для подальшого розвитку національної освіти [5]; суттєві зміни в змісті загальної середньої освіти в Україні впродовж першого десятиріччя державної незалежності [6].

О. Локшина у своїй статті «Трансформаційні процеси у шкільній освіті Європейського Союзу: роздуми для України» [10] акцентує увагу на трансформаціях в освіті ЄС, які охоплюють зміни в змісті освіти, підходах до його добору, методах навчання та оцінювання. Вона зазначає, що публічне управління освітою повинно адаптувати систему до нових суспільних і глобальних реалій, враховуючи потреби багатокультурного середовища, новітні ІКТ, автономію та децентралізацію управління. Автор підкреслює важливість інтеграції національних систем освіти з міжнародними стандартами та підтримки інноваційного розвитку суспільства через зміст освіти. У статті «Політика Європейського союзу у галузі освіти і навчання: цілі, пріоритети, ініціативи» ав-

тор зазначає, що освітня політика ЄС спрямована на побудову Європейського освітнього простору, що базується на інноваціях та системності. Вона підкреслює важливість стратегічних пріоритетів, які забезпечують ефективну трансформацію всіх рівнів освіти через синергію та застосування чітких індикаторів і моніторинг прогресу. Локшина також вбачає перспективу в дослідженні освітніх політик країн ЄС щодо розвитку різних рівнів освіти, орієнтуючись на спільні цілі та ініціативи [8]. В статті «Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021–2030 рр, як євроінтеграційний орієнтир для української освіти» зазначає, що ЄС реалізує цілісну стратегію співробітництва в галузі освіти, яка сприяє гармонізації національних освітніх систем країн-членів і спрямована на створення суспільства знань. Вона підкреслює важливість стратегічних пріоритетів, таких як мобільність, навички, кваліфікації, цифровізація, та зелений перехід, що забезпечують інтеграцію національних освітніх систем у Європейський освітній простір. О. Локшина також вважає перспективним дослідження можливостей адаптації стратегії європейського співробітництва до української освітньої системи, особливо в період відновлення після кризових періодів [9]. Разом з тим, незважаючи на велику кількість наукових праць, немає комплексного бачення реформування освіти та ролі державних органів під час кризових ситуацій.

Мета. Метою статті є комплексний аналіз еволюції загальної середньої освіти в Україні, ключових реформ та викликів, що виникають у процесі її розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплексний підхід до аналізу еволюції загальної середньої освіти в Україні, її ключових реформ та викликів. Застосовано методи системного аналізу для виявлення основних тенденцій розвитку освітньої системи, а також порівняльний метод для оцінки реформ у контексті міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Після набуття незалежності Україна отримала у спадок радянську модель загальної середньої освіти, яка характеризувалася централізованим управлінням, суворою ідеологічною орієнтацією та акцентом на стандартизовану систему навчання. Ключовими рисами цієї системи були: централізація, при якій всі рішення приймалися на рівні держави, а місцеві органи влади виконували лише організаційні функції; єдина навчальна програма, заснована на уніфікованих підручниках, затверджених Міністерством освіти СРСР; обов'язкове впровадження радянської ідеології, яка визначала зміст освіти відповідно до політичних настанов комуністичної партії; а також переважання теоретичних аспектів навчання при недостатньому розвитку практичних навичок та творчих здібностей учнів.

Перед Україною з 1991 року постала необхідність реформування освітньої системи з огляду на нові

соціально-політичні та економічні умови. Серед основних викликів були:

- економічна криза, що спричинила фінансовий спад і призвела до системного недофінансування освітньої галузі, що негативно відобразилося на матеріально-технічному забезпеченні навчальних закладів та оплаті праці педагогічних працівників;
- потреба у модернізації навчальних програм, яка включала відмову від радянської ідеологічної складової та впровадження нових дисциплін відповідно до європейських стандартів;
- децентралізація управління освітою, що полягала в переході від централізованої моделі до більш автономного управління навчальними закладами;
- зростання диспропорції в доступі до освіти, зокрема в сільських регіонах, де школи стикнулися з труднощами через брак ресурсів і кваліфікованих кадрів.

Виникла нагальна потреба трансформації освітньої системи, яка успадкувала низку недоліків радянської епохи. Однією з основних проблем була наявність застарілих методів викладання, що характеризувалися відсутністю інноваційних підходів та низькою інтеграцією інформаційних технологій. Така система не забезпечувала учням необхідні навички для ефективної адаптації в умовах сучасного технологічного розвитку.

Іншою важливою проблемою була формальність оцінювання знань, яка вимагала перегляду підходів до контролю результатів навчання. Це стало одним з основних чинників для впровадження об'єктивної системи оцінювання, що врешті-решт призвело до запровадження зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), яке мало на меті підвищити прозорість та справедливість оцінки учнівських досягнень.

Суттєвою перешкодою для розвитку освітньої системи була обмежена автономія шкіл. Навчальні заклади не мали можливості самостійно розробляти освітні програми чи ефективно розподіляти ресурси, що значною мірою обмежувало їхню здатність адаптуватися до нових реалій.

Окрім того, існувала невідповідність між змістом освіти та вимогами ринку праці. Випускники шкіл не завжди отримували знання і навички, що були необхідні для успішної кар'єри в умовах ринкової економіки, що вимагала нових підходів до формування освітніх стандартів.

Ці виклики визначили основні напрямки реформ, які почалися в 1990-х роках і тривають до сьогодні, спрямовані на адаптацію освітньої системи до вимог сучасного суспільства і ринку праці. «У 1990-ті рр. та особливо із середини 1-го десятиліття 2000-х рр. у загальній середній освіті України спостерігалось зниження як кількісних, так і якісних показників. Кількість загальноосвітніх навчальних закладів скоротилася з 21 825 у 1990 р. до 19 294 у 2013/14 н.р. Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах за цей час зменшилася з 7,131 млн. до

4,203 млн. (на 42%). Водночас кількість учителів зменшилась на 6% (з 537 тис. до 508 тис.), що спровокувало диспропорцію у співвідношенні учень-учитель, особливо в сільській місцевості та призвело до зростання неефективності фінансування середньої освіти. У 2013/14 н.р. у 6827 міських загальноосвітніх навчальних закладах навчалося 2,915 млн. учнів (у середньому 427 на одну школу), а в сільських школах (12 467 загальноосвітніх навчальних закладів) — 1,288 млн. учнів (у середньому 103 на одну школу). 2013/14 н.р. співвідношення учитель-учень у міських загальноосвітніх навчальних закладах становило 1:11, а на селі — 1:6. 2014/15 н.р. це співвідношення загалом по Україні було 1:8.» [17].

Першим значущим етапом реформування освітньої системи України стало прийняття Закону України «Про освіту» [12] у 1991 році, який заклав юридичні основи для розвитку національної освітньої системи. Цей нормативно-правовий акт став основою для впровадження низки значних змін у сфері освіти. Однією з основних новацій стало визнання освіти як пріоритетної сфери державної політики, що підкреслює її роль як важливого інструменту для розвитку держави. Крім того, було введено принцип демократизації, що передбачав перехід від централізованої моделі до надання більшої автономії навчальним закладам, дозволяючи їм самостійно визначати стратегії та організаційні підходи до навчального процесу.

Закон також встановлював гарантії доступності освіти, закріплюючи право громадян на безкоштовне здобуття середньої освіти, що стало важливою складовою рівних можливостей для учнів усіх категорій. Окрім того, цей закон дозволяв створення навчальних закладів різних форм власності, що сприяло розвитку приватних та альтернативних шкіл поряд з державними. З точки зору публічного управління, ухвалення цього закону стало відправною точкою для формування нової моделі управління освітою, орієнтованої на поступову децентралізацію та передачу більше повноважень місцевим органам влади, що забезпечувало більш ефективну реакцію на потреби місцевих громад.

У 1999 році було прийнято рішення про перехід на 12-річну форму навчання, що мало на меті адаптувати українську освітню систему до європейських стандартів. Основними аргументами для впровадження цієї реформи були: узгодження з міжнародними освітніми вимогами, зокрема у контексті інтеграційних процесів України; надання учням додаткового часу для профільного навчання у старших класах, що дозволяло краще підготувати їх до подальшої освіти або професійної діяльності; підвищення якості підготовки випускників. Проте, з точки зору управлінських змін, ця реформа потребувала суттєвих коригувань у законодавчій, фінансовій та організаційній сферах. В результаті фінансових труднощів та громадського опору реформа не була реалізована в повному обсязі, і в 2010 році її тимчасово скасували.

У той самий період, у 1990-х роках, в Україні активно розвивалися альтернативні форми навчання. Одним із таких нововведень стали приватні школи, які стали конкурентами для державних навчальних закладів, сприяючи покращенню якості освіти. Крім того, було законодавчо впроваджено домашнє навчання та екстернат, що дало можливість для індивідуалізації освітнього процесу та дозволило учням обирати власний темп навчання. Паралельно виникли авторські та експериментальні школи, які започаткували новаторські методи навчання, орієнтовані на розвиток творчих здібностей учнів та особистісно-орієнтоване навчання. З точки зору управління освітою ці зміни стали свідченням поступового переходу від централізованої освітньої системи до більш адаптивної та гнучкої моделі, яка враховувала потреби різних соціальних груп.

Перший етап реформування освітньої системи України після здобуття незалежності став фундаментом для подальших перетворень. Цей етап відзначався поступовим відходом від радянської моделі, розширенням повноважень навчальних закладів та запровадженням значущих нормативних змін. Однак через економічні труднощі та відсутність достатнього досвіду в управлінні реформами багато з ініціатив залишалися неповністю реалізованими або частково впровадженими.

Ключовим нормативним актом цього періоду став Закон України «Про загальну середню освіту» [11], ухвалений у 1999 році, який окреслив основні засади структури, змісту та організації середньої освіти в Україні. Основні положення цього закону, що були реалізовані в 2000-х роках, включають:

- запровадження трирівневої структури освіти, що передбачала: початкову освіту (1–4 класи); базову середню освіту (5–9 класи); профільну старшу освіту (10–12 класи, згодом скорочено до 11 класів).
- посилення ролі державного стандарту освіти, що визначав основні вимоги до змісту навчання, що сприяло стандартизації освітнього процесу.
- встановлення правових основ для впровадження профільного навчання в старших класах, що дозволило адаптувати навчальні програми до професійних орієнтацій учнів.
- розширення автономії навчальних закладів, що надало їм більше можливостей для розробки власних навчальних програм, використання альтернативних підручників та методик викладання.

Імплементация цього закону сприяла підвищенню якості освітнього процесу та наближенню української системи середньої освіти до європейських стандартів.

Однією з реформ в освітній системі України стала введення зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), яке з 2008 року стало обов'язковою умовою для вступу до вищих навчальних закладів. Метою цієї реформи було: забезпечення рівних умов доступу до вищої освіти через усунення корупційних ризиків,

пов'язаних із організацією вступних іспитів; об'єктивне оцінювання рівня знань випускників через застосування єдиних стандартів тестування, що забезпечувало прозорість відбору абітурієнтів; оптимізація управлінських процесів у сфері освіти через перехід до стандартизованої системи контролю знань, що дозволяло централізовано оцінювати ефективність навчальних програм. З погляду публічного управління, впровадження ЗНО стало важливим етапом у створенні прозорої та справедливої системи вступу до вищих навчальних закладів, що відповідала європейським стандартам та міжнародним практикам.

У цей період особлива увага приділялася розвитку профільного навчання та стандартизації освітнього процесу. Профільне навчання, яке було запроваджене в 2003 році, дозволило старшокласникам обирати напрями навчання в залежності від їхніх інтересів та майбутньої професії (гуманітарний, природничий, технологічний напрями тощо). У 2011 році було введено державні стандарти середньої освіти, що вперше визначили основні компетентності, які учні повинні засвоїти, що відповідало європейським вимогам. Також відбулася модернізація навчальних програм, зокрема перегляд змісту освіти з акцентом на компетентнісний підхід, інтеграцію інформаційних технологій та розвиток критичного мислення. Період 2001–2013 років став визначальним для інтеграції української освіти в європейський освітній простір. Впровадження ЗНО, профільного навчання та нових освітніх стандартів сприяло підвищенню якості освіти, забезпеченню рівного доступу до вищої освіти та наближенню управлінських процесів до міжнародних стандартів.

Однією з найзначніших реформ у системі загальної середньої освіти стала Концепція «Нова українська школа» (НУШ), затверджена в 2017 році [15]. Основними цілями цієї реформи були: перехід до компетентнісного підходу в навчанні, що акцентує увагу на розвитку навичок, необхідних у XXI столітті, зокрема критичного мислення, комунікації та творчості; зміна структури середньої освіти шляхом введення трирівневої моделі (початкова освіта — 4 роки, базова середня — 5 років, профільна — 3 роки); оновлення методик викладання з упровадженням інтерактивних підходів, проектного навчання та міждисциплінарних зв'язків; змінення змісту освіти через розвантаження навчальних програм, інтеграцію окремих предметів та орієнтацію на актуальні світові тенденції; а також удосконалення підготовки вчителів, включаючи підвищення кваліфікації педагогів, надання їм більшої автономії у виборі методик та запровадження сертифікації. Реформа НУШ стала важливим етапом у модернізації освітньої системи, наближаючи її до європейських стандартів. З публічного управлінського аспекту реформа вимагала впровадження комплексних змін у фінансуванні, адміністративному управлінні та методах оцінювання навчальних досягнень.

У контексті загальної децентралізації в Україні значні зміни відбулися і в управлінні освітою [16]. Передача управлінських функцій на місцевий рівень дозволила громадам отримати більше повноважень у фінансуванні та організації навчального процесу. Школам було надано більше автономії, зокрема директори закладів освіти отримали можливість самостійно розподіляти ресурси, обирати програми та методики викладання. Запровадження опорних шкіл дозволило підвищити якість освіти в сільських регіонах, а створення освітньої субвенції як основного джерела фінансування забезпечило прозорість фінансових механізмів. Децентралізація стала важливим кроком на шляху створення ефективної системи публічного управління освітою, хоча й спричинила нерівномірність фінансових можливостей серед громад, що залишає цей аспект актуальним викликом.

Період після 2014 року став етапом глибоких змін у сфері загальної середньої освіти. Реформа НУШ окреслила стратегічні напрями розвитку освітньої системи, а децентралізація надала нові можливості для місцевого самоврядування. Водночас війна змусила освітню систему оперативно адаптуватися до нових умов. Попри численні виклики, реформи продовжуються, і основним завданням залишається забезпечення якості та доступності освіти в умовах нестабільності.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році система освіти України стикнулася з низкою безпрецедентних викликів. Зокрема, був здійснений масовий перехід на дистанційну форму навчання через бойові дії та руйнування навчальних закладів, що значно загостило проблеми цифрової нерівності та психоемоційного навантаження на учнів і педагогів. Однією з ключових проблем стало забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, що вимагало організації укриттів у школах і адаптації навчального процесу до умов надзвичайної ситуації. Особливо важливою стала проблема освіти для дітей-переселенців, оскільки необхідно було інтегрувати українських школярів до освітніх систем інших країн та забезпечити підтримку освіти для внутрішньо переміщених осіб. Відновлення зруйнованої інфраструктури стало пріоритетним завданням, що включало як державні, так і міжнародні програми, спрямовані на реконструкцію навчальних закладів у постраждалих регіонах.

Цифрові технології радикально змінюють підходи до навчання, серед основних тенденцій назвемо: штучний інтелект та адаптивне навчання. Впровадження таких технологій потребує інвестицій, підготовки педагогів і доступу до якісного інтернету.

Реформи також акцентують увагу на інклюзивній освіті, зокрема: адаптація програм для різних форм сприйняття; фізична доступність закладів освіти; підготовка педагогів до роботи в інклюзивному середовищі.

Інтеграція України в європейську освітню систему включає гармонізацію освітніх стандартів та участь у міжнародних програмах (Erasmus+, Horizon Europe).

Отже, еволюція загальної середньої освіти в Україні відбувалася через кілька ключових етапів:

1. 1991–2000 рр. — становлення незалежної освітньої політики, ухвалення Закону України «Про освіту» [12], Закону України «Про загальну середню освіту» [11], спроби модернізації навчального процесу.

2. 2001–2013 рр. — впровадження ЗНО, розвиток профільного навчання, спроби гармонізації освітніх стандартів із європейськими вимогами.

3. 2014 — сьогодні — впровадження реформи «Нова українська школа» [15], децентралізація управління освітою [16], ухвалення Закону України «Про освіту» [13], Закону України «Про повну загальну середню освіту» [14], виклики воєнного стану.

Кожен етап супроводжувався спробами підвищити якість освіти, однак їх ефективність залежала від політичної стабільності, фінансування та рівня управлінської компетентності.

Висновки. Загальна середня освіта є ключовим елементом системи безперервної освіти в Україні, що має значний вплив на формування не лише професійних і інтелектуальних компетенцій, але й на всебічний розвиток особистості. Вона створює базу для подальшого навчання, інтеграції молоді в суспільство та її соціалізації, дозволяючи учням ефективно адаптуватися до швидко змінюваних умов навколишнього середовища. Цей рівень освіти сприяє розвитку таких важливих якостей, як критичне мислення, здатність самостійно вирішувати проблеми, а також формує вміння відповідати вимогам сучасного суспільства, науки, виробництва і культури. Завдяки загальній середній освіті учні не лише здобувають фундаментальні знання, але й розвивають навички, які дозволяють їм активно брати участь у соціальному житті, реалізовувати свій творчий потенціал та ефективно функціонувати в сучасному світі.

Історично система загальної середньої освіти в Україні розвивалася в межах освітніх традицій, започаткованих у період СРСР, де було створено чітко структуровану систему навчальних закладів та освітніх програм, що базувалися на централізованому управлінні та стандартизованих підходах. Відтак, Україна успадкувала від радянського періоду не лише добре розвинену інфраструктуру, а й специфічні методи викладання, що відповідали педагогічним стандартам того часу. Одним із важливих елементів цієї системи були різноманітні навчальні заклади, такі як гімназії, спеціалізовані технікуми, школи з посиленою фізкультурною підготовкою, а також інші типи навчальних закладів, що відповідали вимогам суспільства та ідеології радянського періоду. Проте, після проголошення незалежності України, постала необхідність перегляду освітньої політики та адаптації

освітньої системи до нових реалій, що супроводжували перехід до демократичного та незалежного суспільства.

Після 1991 року Україна успадкувала освітню систему з розвиненою інфраструктурою, однак вона вимагала значної модернізації та адаптації до нових умов, зокрема для того, щоб відповідати вимогам демократичного суспільства. Реформи в освіті почалися з адаптації навчальних програм, змін в управлінні освітою та впровадження нових освітніх стандартів. Одним із найважливіших етапів цього процесу стало прийняття основних законодавчих актів, таких як Закон України «Про освіту» 1991 року [12] та Закон України «Про загальну середню освіту» 1999 року [11], Закон України «Про освіту» 2017 року [13] та Закон України «Про повну загальну середню освіту» 2020 року [14]. Усі ці документи стали основою для формування нової освітньої політики, спрямованої на створення більш ефективної і сучасної системи освіти, що задовольняла потреби громадян незалежної України. Крім того, було розроблено цілу низку національних стратегій і програм, спрямованих на реформування та модернізацію освітньої сфери, що відповідало вимогам часу та розвитку суспільства.

Згідно з новим Законом України «Про повну загальну середню освіту» [14], система загальної середньої освіти в Україні орієнтована на забезпечення здобуття базових компетентностей і знань, необхід-

них для всебічного розвитку особистості. Одним із головних завдань цієї системи є забезпечення всебічного розвитку учня, який має бути досягнутий через навчання і виховання, що базуються на принципах науковості, полікультурності та світського характеру освіти. Важливим аспектом є формування громадянської свідомості, взаємоповаги між народами та націями, що є основою стабільності в сучасному глобалізованому світі. Закон чітко визначає, що освіта має бути спрямована на виховання громадян, які поважають Конституцію України, її державні символи, зберігають та поширюють рідну мову, а також активно беруть участь у суспільному житті, реалізуючи свої права та обов'язки.

Наслідком здобуття повної загальної середньої освіти є не тільки інтелектуальний розвиток особистості, але й її фізичне та соціальне становлення. Це процес підготовки молодшої людини до активного, відповідального і свідомого життя в сучасному суспільстві, що включає інтеграцію в професійну сферу, а також розвиток важливих особистісних якостей, таких як здатність до самоосвіти, критичне мислення, емоційна зрілість і соціальна відповідальність. Отже, загальна середня освіта є основою для формування гармонійно розвинутої особистості, здатної до адаптації та ефективного функціонування в умовах постійних змін сучасного світу.

Література

1. Березівська Л. Д. Реформування загальної середньої освіти в Україні у XX столітті крізь призму джерелознавства: наук.-допом. бібліогр. покажч. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 251 с.
2. Василь Кремень: «Біла книга національної освіти України — перший крок до започаткування традиції періодичного моніторингу, прогнозування тенденцій і проектування практичних заходів у контексті реформування вітчизняної сфери освіти»: інтерв'ю для «РІШ» / підгот. А. Пугач. *Рідна школа*. 2009. № 11. С. 3–6
3. Гриневич Л. Концептуальні ідеї реформи «Нова українська школа» у світлі української педагогічної думки. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 4. С. 98–111
4. Кремень В. Г. Зміст освіти й дидактична стратегія. Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми перспективи). Київ : Грамота, 2003. С. 47–58.
5. Кремень В. Г. Зasadничі положення державної освітянської політики. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2000. № 1. С. 6–10.
6. Концепція державного стандарту загальної середньої освіти в Україні. *Інформаційний збірник Міністерства освіти України*. 1996. № 17/18. С. 2–11.
7. Концепція «Нова українська школа». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 26.02.2025).
8. Локшина О. Політика Європейського союзу у галузі освіти і навчання: цілі, пріоритети, ініціативи. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 4. С. 5–17
9. Локшина О. Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021–2030 рр., як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 4. С. 5–17
10. Локшина О. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу: роздуми для України. *Рідна школа*. 2015. № 1–2. С. 13–18
11. Про загальну середню освіту : Закон України від 13 травня 1999 року № 651-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text> (дата звернення: 26.02.2025).
12. Про освіту : Закон України від 23 травня 1991 року № 1060-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text> (дата звернення: 26.02.2025).
13. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

14. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 26.02.2025).
15. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934> (дата звернення: 26.02.2025).
16. Реформа децентралізації. *Кабінет міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizatsiyi> (дата звернення: 26.02.2025).
17. Удод О.А. Середня освіта в Україні. Загальна середня освіта в Україні (1991–2020). Енциклопедія історії України: Додатковий том. Кн. 1: А–Я. Інститут історії України. Київ : В-во «Наукова думка», 2021. 773 с.

References

1. Berezivska, L. D. (2019). Reformuvannya zahalnoi serednoi osvity v Ukraini u KhKh stolitti kriz pryzmu dzhere-loznavstva [Reforming general secondary education in Ukraine in the 20th century through the prism of source studies]: nauk.-dopom. bibliohr. pokazhch. Vinnytsia: TOV "TVORY", 251 s. [in Ukrainian].
2. Kremen, V. (2009). "Bila knyha natsionalnoi osvity Ukrainy — pershyi krok do zapochatkuvannya tradytsii peri-odychnoho monitorynhu, prohnozuvannya tendentsii i proektuvannya praktychnykh zakhodiv u konteksti reformuvannya vitchyznianoї sfery osvity" [The White Paper on National Education of Ukraine is the first step towards establishing a tra-dition of periodic monitoring, forecasting trends and designing practical measures in the context of reforming the domestic education sector]: interv'iu dlia "RSh" / pidhot. A. Puhach. *Ridna shkola*. 11. 3–6 [in Ukrainian].
3. Hrynevych, L. (2022). Kontseptualni idei reformy "Nova ukrainska shkola" u svitli ukrainskoi pedahohichnoi dumky [Conceptual ideas of the "New Ukrainian School" reform in the light of Ukrainian pedagogical thought]. *Ukrainskyi peda-hohichnyi zhurnal*. 4, 98–111 [in Ukrainian].
4. Kremen, V. H. (2003). Zmist osvity y dydaktychna stratehiia. Osvita i nauka Ukrainy: shliakhy modernizatsii (Fakty, rozдумы perspektyvy) [Educational content and didactic strategy. Education and science in Ukraine: ways of modernization (Facts, reflections, prospects)]. Kyiv: Hramota. 47–58. [in Ukrainian].
5. Kremen, V. H. (2000). Zasadnychi polozhennia derzhavnoi osvitiianskoi polityky [Fundamental provisions of state educational policy]. *Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii*. 1, 6–10 [in Ukrainian].
6. Kontseptsii derzhavnoho standartu zahalnoi serednoi osvity v Ukraini [The concept of the state standard of general secondary education in Ukraine]. Informatsiinyi zbirnyk Ministerstva osvity Ukrainy. 1996, 17/18, 2–11 [in Ukrainian].
7. Kontseptsii "Nova ukrainska shkola" [The concept of "New Ukrainian School"]. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> [in Ukrainian].
8. Lokshyna, O. (2024). Polityka Yevropeiskoho soiuzu u haluzi osvity i navchannia: tsili, priorityty, initsiatyvy [Euro-pean Union policy in the field of education and training: goals, priorities, initiatives]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*. 4, 5–17 [in Ukrainian].
9. Lokshina O. (2022). Strategy for European Cooperation in Education and Training 2021–2030 as a European Inte-gration Guideline for Ukrainian Education. *Ukrainian Pedagogical Journal*. 4, 5–17 [in Ukrainian].
10. Lokshyna, O. (2015). Transformatsiini protsesy u shkilnii osviti krain Yevropeiskoho Soiuzu: rozдумы dlia Ukrainy [Transformational processes in school education in the European Union countries: reflections for Ukraine]. *Ridna shkola*. 1–2. 13–18 [in Ukrainian].
11. Pro zahalnu seredniu osvitu [About general secondary education]: Zakon Ukrainy vid 13 travnia 1999 roku № 651-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text> [in Ukrainian].
12. Pro osvitu [About education]: Zakon Ukrainy vid 23 travnia 1991 roku № 1060-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text> [in Ukrainian].
13. Pro osvitu. [About education]: Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 roku № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
14. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu [About complete general secondary education]: Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2020 roku № 463-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> [in Ukrainian].
15. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannya zahalnoi serednoi osvity "Nova ukrainska shkola" na period do 2029 roku [On approval of the Concept of implementation of state policy in the field of reforming general secondary education "New Ukrainian School" for the period until 2029]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14.12.2016. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934> [in Ukrainian].
16. Reforma detsentralizatsii [Decentralization reform]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizatsiyi> [in Ukrainian].
17. Udod, O. A. (2021). Serednia osvita v Ukraini. Zahalna serednia osvita v Ukraini (1991–2020) [Secondary education in Ukraine. General secondary education in Ukraine (1991–2020)]. Entsiklopediia istorii Ukrainy: Dodatkovyi tom. Kn. 1: A–Ia. Instytut istorii Ukrainy. Kyiv: V-vo "Naukova dumka", 773 [in Ukrainian].

УДК 342.15

Шемаєв Володимир Миколайович

*доктор військових наук, професор,
доцент кафедри інформаційної безпеки держави
Навчально-науковий інститут інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій
НА СБ України*

Shemayev Volodymyr

*Doctor of Military Sciences, Professor,
Associate professor of the Department of Information Security of the
State Educational and Scientific Institute of Information Security and
Strategic Communications of the
National Academy of Security Service of Ukraine
ORCID: 0009-0003-2568-5587*

Єрємінна Людмила Валеріївна

*старший виклад кафедри інформаційної безпеки держави
Навчально-науковий інститут інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій
НА СБ України*

Yeromina Liudmyla

*Senior Lecture of the Department of Information Security of the
State Educational and Scientific Institute of Information Security and
Strategic Communications of the
National Academy of Security Service of Ukraine
ORCID: 0009-0009-1656-2546*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10863

РИЗИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ВІД ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ DEEPFAKE

NATIONAL SECURITY RISKS FROM THE USE OF DEEPFAKE TECHNOLOGY

Анотація. Вступ. Синтезовані медіа-тексти, зображення, аудіо та відео, створені або оброблені штучним інтелектом (дипфейки), наразі представляють як значні можливості, так і ризики для національної безпеки. Наміри, з якими створюються такі продукти-фальсифікати різняться за своїми етичними характеристиками: від позитивних і нейтральних (мистецтво, сфера послуг, розваги та ін.) до негативних і злочинних (дискредитація фізичних, юридичних осіб або навіть цілих держав; провокація конфліктів; правопорушення тощо). Прийняття альтернативних контрзаходів зазначеним ризикам наразі широко визнане, але на практиці впровадження цих заходів залишається на початковій стадії. Актуальності набуває проблема визначення ризиків від використання синтезованих медіа-текстів, зображень, аудіо та відео, створених або оброблених штучним інтелектом (дипфейків) для превентивного реагування на розгортання загроз національній безпеці.

Мета. Метою статті є визначення ризиків та загроз національній безпеці від використання дипфейків та обґрунтування пріоритетів державної політики щодо превентивного захисту від зазначених загроз.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення з регулювання ШІ в ЄС та Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині можливостей та ризиків використання ШІ, зокрема щодо його застосування іноземними країнами для здійснення протиправної діяльності (під час інформаційної війни, шахрайських дій, військового обману, провокування внутрішніх заворушень тощо).

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики ризиків використання дипфейків та інших продуктів ШІ); формалізації, аналізу та синтезу (для характеристики поточного ландшафту синтезованих медіа-загроз для національної безпеки); логічного

узагальнення (визначення контрзаходів, які поєднують технологічну, нормативну та освітню сфери, щоб протистояти зростаючій загрозі, яку становлять синтетичні засоби масової інформації, які стають інформаційною зброєю, а також формулювання висновків).

Результати. У науковій статті визначено та проаналізовано поточні ризики для національної безпеки від застосування дипфейків: гібридна війна, шпигунство та стеження, військовий обман, розбалансування внутрішньої політики, фінансові злочини.

Встановлено зовнішні та внутрішні інструменти зниження ризиків від застосування дипфейків, зокрема, впровадження багатограних контрзаходів, які мають поєднувати: технологічну, нормативну та освітню сфери, щоб протистояти зростаючій загрозі, що становлять синтетичні засоби масової інформації, які стають інформаційною зброєю.

Обґрунтовано шляхи протидії ризикам розповсюдження дезінформації від дипфейків в Україні, що передбачають необхідність: розроблення законодавства щодо регулювання та розвитку ШІ, публікації Білої книги (де має бути висвітлено підходи держави до регулювання ШІ та описано кінцеві результати, які держава планує досягнути на цьому шляху); оприлюднення рекомендацій щодо використання інструментів ШІ громадянським суспільством та бізнесом; врахування євроінтеграційних прагнень України при визначенні шляху правового регулювання штучного інтелекту з урахуванням ризиків створення дезінформації за допомогою ШІ; створення та пропагування серед населення освітніх матеріалів щодо розпізнавання та боротьби з дезінформацією, яка створюється й поширюється за допомогою ШІ.

Перспективи. Напрямом подальших досліджень у цієї сфері визначено аналіз способів поширення дипфейк-контенту з метою визначення можливостей потенційного захисту, а також специфіки його впливу у складних, мультикультурних середовищах з неоднорідними групами людей, які по-різному (залежно від способу життя, світогляду, віро-сповідання тощо) можуть реагувати на один і той самий контент.

Ключові слова: національна безпека, штучний інтелект, дипфейк, загрози, гібридна війна.

Summary. Introduction. Synthesized media texts, images, audio, and video created or processed by artificial intelligence (deepfakes) currently pose both significant opportunities and risks to national security. The intentions with which such counterfeit products are created vary in their ethical characteristics: from positive and neutral (art, services, entertainment, etc.) to negative and criminal (discrediting individuals, legal entities, or even entire states; provoking conflicts; offenses etc.). The adoption of alternative countermeasures to these risks is now widely recognized, but in practice the implementation of these measures remains at the initial stage. The problem of determining the risks from the use of synthesized media texts, images, audio and video created or processed by artificial intelligence (deepfakes) for a preventive response to the deployment of threats to national security is becoming relevant.

Purpose. The article is aimed at identifying risks and threats to national security from the use of deepfakes and substantiating the priorities of state policy on preventive protection against these threats.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the regulation of AI in the EU and Ukraine; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of opportunities and risks of using AI, in particular regarding its use by foreign countries to carry out illegal activities (during information warfare, fraudulent actions, military deception, provoking internal unrest, etc.).

In the process of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the risks of using deepfakes and other AI products); formalization, analysis and synthesis (to characterize the current landscape of synthesized media threats to national security); logical generalization (identification of countermeasures that combine the technological, regulatory and educational spheres to counter the growing threat posed by synthetic media, which are becoming information weapons, as well as the formulation of conclusions).

Results. The scientific article identifies and analyzes the current risks to national security from the use of deepfakes: hybrid warfare, espionage and surveillance, military deception, imbalance of domestic politics, financial crimes.

External and internal tools have been established to reduce the risks of deepfakes, in particular, the introduction of multifaceted countermeasures that should combine: technological, regulatory and educational spheres in order to counter the growing threat posed by synthetic media, which are becoming information weapons.

Ways to counter the risks of spreading disinformation from deepfakes in Ukraine are substantiated, which provide for the need for: development of legislation on the regulation and development of AI, publication of a White Paper (which should highlight the state's approaches to AI regulation and describe the final results that the state plans to achieve on this path); publication of recommendations on the use of AI tools by civil society and business; taking into account Ukraine's European integration aspirations when determining the path of legal regulation of artificial intelligence, taking into account the risks of creating disinformation using AI; creating and promoting educational materials among the population on recognizing and combating disinformation created and spread with the help of AI.

Prospects. The direction of further research in this area is the analysis of ways to spread deepfake content in order to determine the possibilities of potential protection, as well as the specifics of its impact in complex, multicultural environments with heterogeneous groups of people who may react differently (depending on lifestyle, worldview, religion, etc.) to the same content.

Key words: national security, artificial intelligence, deepfake, threats, hybrid war.

Постановка проблеми. Термін «deepfake»/дипфейк — є поєднанням двох понять: «deep learning» (глибоке навчання) та «fake» (фейк, підробка). Тобто це фото, відео або аудіо, штучно згенеровані/синтезовані з використанням знань, отриманих в процесі навчання нейронних мереж. Ці синтезовані медіа-тексти, зображення, аудіо та відео, створені або оброблені штучним інтелектом (ШІ), наразі представляють як значні можливості, так і ризики. Наміри, з якими створюються такі продукти-фальсифікати різняться за своїми етичними характеристиками: від позитивних і нейтральних (мистецтво, сфера послуг, розваги та ін.) до негативних і злочинних (дискредитація фізичних, юридичних осіб або навіть цілих держав; провокація конфліктів; правопорушення тощо). Серед ризиків, зокрема, можна відмітити:

- зловмисники все частіше використовують синтезований медіа — цифровий контент, створений або оброблений штучним інтелектом (ШІ), для посилення своєї шахрайської діяльності, завдаючи шкоди окремим особам і організаціям у всьому світі;
- використання синтезованого медіа-контенту почало підривати довіру людей до інформації, що створює серйозні наслідки для стабільності та стійкості інформаційного середовища;
- на-сьогодні, здатність людини розпізнавати створений штучним інтелектом контент, залишається основним захисним бар'єром від того, щоб люди стали жертвою оманливо представлених синтезованих медіа. Однак нещодавне експериментальне дослідження CSIS (Центр стратегічних та міжнародних досліджень, США) показало, що люди більше не можуть надійно розрізняти автентичні та створені ШІ зображення, аудіо та відео, отримані з загальнодоступних інструментів. Отже, те, що виявлення людини перестало бути надійним методом ідентифікації синтезованих носіїв, лише посилює небезпеки, пов'язані з неправильним використанням технології, підкреслюючи нагальну потребу в застосуванні альтернативних контрзаходів для вирішення цієї нової загрози.

Хоча необхідність прийняття цих альтернативних контрзаходів, що охоплюють від технологічних до регулятивних, для компенсації була широко визнана критичною, на практиці впровадження цих заходів залишається в основному на початковій стадії. Таким чином, ця зростаюча вразливість означає, що усвідомлення того, коли люди більше не можуть покладатися виключно на свої очі та вуха для виявлення контенту, створеного штучним інтелектом, має вирішальне значення для того, щоб краще розпізнавати, коли виявлення людиною більше не є ефективним запобіжником проти зловживання технологією.

З безперервним удосконаленням технологій очікується, що глибина та широта випадків обману з підтримкою штучного інтелекту також розшириться та урізноманітниться. Зазначене обумовлює

актуальність дослідження наукової проблеми щодо визначення ризиків та загроз національній безпеці від використання дипфейків та обґрунтування пріоритетів державної політики щодо превентивного захисту від зазначених загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки у науковій літературі з проблем ШІ зроблено значний теоретичний доробок як вітчизняними так і зарубіжними дослідниками. З точки зору інформаційного права, проблема феномену дипфейку та дезінформації привертала увагу: М. Вальорської [1], в контексті розуміння комп'ютерної вірусології та техніко-правової змагальності досліджувалася в роботі М. Василенка, В. Рачук [2], через призму кримінології та криміналістики розглядалася в роботах С. Денисова, Ю. Філей [3], О. Подобного, В. Слатвінської, В. Тищенко [4–5], К. Юртаєвої [6], S. Afsana, M. Bahar, [7] B. Chesney, D. Citron та ін. [8], в контексті розгляду технології дипфейку як феномену інформаційної доби привертють увагу роботи І. Руснака, О. Рупташ [9]. Аналіз проблем використання дипфейків для дезінформації суспільства здійснювали В. Мудраков [10], І. Березенко [11], М. Єсипович [12], О. Петрів [13]. Проблеми та шляхи державного регулювання ШІ в Україні розглядаються докладно в Білій книзі з регулювання ШІ в Україні [14] тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, недостатньо розглянутими залишаються питання визначення складових поточного ландшафту синтезованих медіа-ризиків для національної безпеки та обґрунтування способів превентивного запобігання їх перетворення у загрози.

Метою статті є визначення ризиків та загроз національній безпеці від використання дипфейків та обґрунтування пріоритетів державної політики щодо превентивного захисту від зазначених загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реальною загрозою для світу, а особливо для України в нинішніх умовах, стали новітні засоби пропаганди, залякування та спотворення інформації. Найбільш серйозною зброєю в руках любителів спотворити інформацію, видати брехню за правду, наразі є технологія дипфейку, яка дозволяє, за допомогою нейромереж (фактично нинішніх потужностей навчання штучного інтелекту) реалістично накласти обличчя однієї людини, на обличчя іншої і зробити від її особи будь-яку заяву.

Застосування технології дипфейку містить потенційні загрози не лише окремим індивідам, групам чи установам, а й цілим державам і міждержавним об'єднанням. До них належать: порушення алгоритмів і технік демократичних процедур: передвиборчих перегонів, політичної агітації, дебатів і дискусій; розмивання довіри до демократичних інститутів: незалежних ЗМІ, партійних осередків і лідерів, виборчої системи в цілому; поглиблення

суспільних розколів на ґрунті політики, релігії, раси й національності, гендеру тощо; загроза національній безпеці та міжнародній співпраці шляхом спотворення цілей, ідеалів і цінностей державної політики, дискредитації політичних еліт, лідерів партій, впливових громадських діячів або «лідерів думок» та інше [8].

Поточний ландшафт синтезованих медіа-загроз для національної безпеки стосується: гібридної війни, шпигунства та стеження, військового обману, розбалансування внутрішньої політики, фінансові злочини, зокрема:

- *гібридна війна* (інформаційна війна, кібератаки, політичний і економічний примус). Приклади: інформаційні кампанії навколо основних політичних центрів або важливих подій, включаючи вибори в Європі, Тайвані, США, російсько-українська війна та конфлікт між Ізраїлем та ХАМАС тощо; програмне забезпечення для зміни обличчя в режимі реального часу було використано, щоб успішно видати себе за мера Києва Віталія Кличка в серії відеодзвінків з кількома мерами великих європейських міст; ймовірно згенероване штучним інтелектом відео секс-запису кандидата в президенти Туреччини на виборах 2023 року, було широко поширене, що призвело до зняття кандидата з перегонів;
- *шпигунство та стеження* з боку держав та приватної індустрії кіберспостереження для отримання конфіденційної інформації від цілей. Приклади: приватні компанії кіберрозвідки використовували сотні підроблених облікових записів у соціальних мережах, видаючи себе за активістів, журналістів і молодих жінок, щоб таємно збирати інформацію від цілей, зокрема IP-адреси та особисту контактну інформацію; пов'язані з державою суб'єкти використовували соціальну інженерію за допомогою великих мовних моделей (LLM), щоб маніпулювати цілями та сприяти збору й аналізу інформації з відкритих джерел;
- *військовий обман* для цілеспрямованих військових операцій — для отримання переваги на полі бою (створення повністю фіктивних подій для зміни або викривлення розвідки противника, видавання себе за військового персоналу для фальсифікації або плутання наказів, а також створення інформаційного шуму для маскування своїх дій від супротивника. Приклади: згенерований ШІ контент із зображенням президента України Володимира Зеленського був опублікований і широко поширений у соціальних мережах, щоб посіяти плутанину та розбрат, включаючи синтетичне відео, на якому він закликає війська негайно скласти зброю та здатися російським силам; трансляція вигаданої екстреної трансляції президента Росії Путіна про оголошення воєнного стану через вторгнення українських військ на територію Росії тощо;
- *створення дисбалансів у внутрішній політиці країни* — для створення оманливого політичного

контенту, переважно щодо політичних виборів. Приклади: уряд Венесуели публікував фейкові новини, в яких фігурували диктори новин, створені штучним інтелектом, у рамках широкомасштабної внутрішньої пропагандистської кампанії впливу на своїх громадян; проізраїльські і пропалестинські облікові записи в соціальних мережах поширювали синтетичні зображення триваючого конфлікту в Газі; синтетичні засоби масової інформації про політиків були фальшиво представлені як автентичні, включно з відео прем'єр-міністра Великобританії Кіра Стармера, президента США Джо Байдена, кандидата в президенти Словаччини; Британські ультраправі актори та політики широко поширювали антимігрантський та ісламофобний синтетичний контент у соціальних мережах напередодні виборів 2024 року тощо;

- *фінансові злочини* з підтримкою штучного інтелекту швидко стали одним із найпоширеніших зловживань синтетичними носіями. Злочинці використовували генеративні інструменти штучного інтелекту для видавання себе за іншу особу, вимагання та зламу для здійснення шахрайських дій, персоналізовані фішингові електронні листи штучного інтелекту та шахрайство з голосовими телефонами. Приклади: Голову британської енергетичної компанії особисто обманом змусили перевести майже 250 000 доларів шахраї, які використовували клонування голосу, щоб видати себе за генерального директора материнської компанії; згенеровані штучним інтелектом тисячі синтетичних відео знаменитостей, таких як Ілон Маск і MrBeast, які просувають фальшиві фінансові схеми, широко поширювалися в соціальних мережах.

Одним зі способів запобігання подібним ситуаціям постає маркування синтетичного медіапродукту на основі вимог законодавства, які ще потрібно ухвалити. Хоча обмеження для цифрового контенту вже існують [9], не зовсім зрозуміло, як їх застосовувати у випадку з діпфейк-контентом.

Оскільки вимога маркувати «покращений» цифровий контент не повинна бути вибірковою, вона має стосуватись усіх фото- та відеоматеріалів, завантажених до мережі, враховуючи приватні сторінки: портфоліо акторів, моделей та ін.; фото, відео в соцмережах; анкети на сайтах знайомств тощо. Зважаючи на те, що переважна більшість цифрового матеріалу проходить пост-обробку заради його покращення, подібне маркування не матиме особливого значення (майже все в мережі виявиться маркованим). Окрім цього, порівняно зі «звичним» маркованим цифровим матеріалом, немаркований діпфейк-контент матиме певну перевагу, і викликати більше довіри у споживачів, що створить зворотний ефект від вимоги маркування.

У зв'язку з цим актуалізується питання методів швидкої та якісної перевірки інформації. Одним із

відносно ефективних варіантів постає автоматизація процесу, наприклад, завдяки алгоритмам на основі нейромереж (GAN-системи), які можуть стати системами автоматичного розпізнавання дипфейк-контенту. Такий спосіб можна назвати *зовнішнім* щодо споживача інформації.

Проте, зважаючи на раніше окреслені пункти, зовнішній інструмент маркування дипфейків, навіть за умови своєї високої ефективності у розпізнаванні підробок і попри перестороги з боку технічних служб, не забезпечить людину від реактивної емоційної поведінки. Іншими словами, певна частина споживачів, перебуваючи під впливом, наприклад, теорії змови щодо контролю інтернет-простору якимись таємними групами, не звертатиме уваги на «сумнівні», з цього погляду, маркування. З іншого боку, подібне маркування дозволило б розв'язати певні колізії, пов'язані зі свободою слова, свободою поширення інформації тощо.

Внутрішніми засобами боротьби з подібним контентом є вивчення законів логіки, а також оволодіння якомога ширшим і глибшим набором знань про дійсність. Обидва засоби можуть бути досягнуті завдяки ґрунтовній освіті, яка включає не лише статичні знання про світ, які необхідно засвоїти, а й вміння знаходити, зіставляти, інтерпретувати, спростовувати інформацію тощо.

Ще одним внутрішнім інструментом у боротьбі з впливом дипфейків на особистість є розвиток критичного мислення. Наприклад, якщо ми бачимо на відео асоціальну поведінку відомого політика, замість питань про ймовірність такої події можна сконцентрувати свою увагу на питаннях, пов'язаних з:

- першоджерелом, де з'явилося відео: «Чому було обрано саме це джерело поширення інформації?»;
- особою автора: «Яка особа його оприлюднила?», «Анонімна чи ні?»;
- з часом його появи: «Чи пов'язана поява цього відео, до прикладу, з піком діяльності його фігуранта?», «Чому саме зараз воно з'явилося?»;
- з особою, яка отримує дивіденди від його появи: «Хто виграє від дискредитації фігуранта скандалу?»;
- звернути увагу на себе як реципієнта — того, хто сприймає інформацію: «Як вона вплине на мене, на мій вибір тощо?»;
- поставити питання про «дивіденди брехуна»: «У чому полягає мета можливої маніпуляції?» [10].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, поряд із розвитком технологій генеративного штучного інтелекту зростає й потенціал її негативного використання: лише за кілька останніх років ландшафт синтетичних медіазагроз кардинально змінився, починаючи від гібридних воєн й закінчуючи фінансовими шахрайствами тощо. Введення синтетичних медіа у зброю не тільки почало завдавати реальної та суттєвої шкоди людям

і організаціям у всьому світі, але також загрожує підірвати довіру суспільства до всієї інформації в Інтернеті, що має тривожні наслідки для національної безпеки.

Ці ризики загострюються через те, що широко доступна генеративна технологія штучного інтелекту просунулася настільки, що люди більше не можуть покладатися на свої очі та вуха для надійного виявлення синтетичного вмісту, з яким вони можуть зіткнутися у своєму повсякденному житті.

Тому зацікавлені сторони в приватному та державному секторах повинні працювати разом, щоб впроваджувати багатогранні контрзаходи, які мають поєднувати: технологічну, нормативну та освітню сфери, щоб протистояти зростаючій загрозі, яку становлять синтетичні засоби масової інформації, які стають інформаційною зброєю.

Для протидії ризикам розповсюдження дезінформації від дипфейків в Україні, державі запропоновано:

- розробити нормативно-правову базу з регулювання та розвитку ШІ в Україні, опублікувати узгоджений з суспільством варіант Білої книги, де має бути висвітлено дорожню карту держави до регулювання ШІ, кінцеві результати, які держава планує досягнути на цьому шляху. Враховувати євроінтеграційні прагнення України при визначенні шляху правового регулювання штучного інтелекту з урахуванням ризиків створення дезінформації за допомогою ШІ;
- опублікувати рекомендації щодо використання інструментів ШІ громадянським суспільством та бізнесом;
- створювати та пропагувати серед населення інклюзивні освітні матеріали щодо розпізнавання та боротьби з дезінформацією, яка створюється й поширюється за допомогою ШІ.

Отже, боротьба проти дезінформації та інших ризиків від використання дипфейків для національної безпеки, а також врегулювання створення та розвитку ШІ є одними з головних стратегічних завдань держави. Розробка та прийняття відповідного законодавства, яке регулюватиме створення та використання ШІ в Україні, а також поширення дезінформації за його допомогою разом із просвітою населення у сферах дезінформації та штучного інтелекту будуть дієвим комплексним підходом, що гарантуватиме гармонійний розвиток суспільства в епоху ШІ.

Напрямом подальших досліджень у цієї сфері є аналіз способів поширення дипфейк-контенту з метою визначення можливостей потенційного захисту, а також специфіки його впливу у складних, мультикультурних середовищах з неоднорідними групами людей, які по-різному (залежно від способу життя, світогляду, віро-сповідання тощо) можуть реагувати на один і той самий контент.

Література

1. Вальорська М. А. Діпфейк та дезінформація: практ. посіб. / А. М. Вальорська; пер. з нім. В. Олійника. Київ : Академія української преси; Центр Вільної Преси, 2020. 36 с.
2. Василенко М. Д., Рачук В. О., Слатвінська В. М. Шкідливі програми в контексті розуміння комп'ютерної вірусології та техніко-правової змагальності: міждисциплінарне дослідження. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2021. Т. 28. С. 28–36. URL: <http://npnuola.onua.edu.ua/index.php/1234/article/view/693/757> (дата звернення 20.03.2025).
3. Денисов С. Ф., Філей Ю. В. Порнографічні фейки: проблеми протидії. *Вісник пенетенціарної асоціації України*. 2020. № 2(12). С. 94–102.
4. Подобний О. О., Слатвінська В. М. Основні завдання інформатизації правоохоронної діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 9. С. 180–182.
5. Подобний О. О., Тищенко В. В. Дезінформація. Велика українська юридична енциклопедія: у 20 т. Харків: Право, 2016. Т. 20. Криміналістика, судова експертиза, юридична психологія / редкол. В. Ю. Шепітько (голова) та ін.; Нац. акад. прав. Наук України; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України; Нац. юрид. цн.-т ім. Ярослава Мудрого. 2018. С. 158.
6. Юртаєва К. В. Кримінологічний аналіз використання технології Deepfake: коли фейк стає злочином. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2021. № 1(24). С. 31–42.
7. Bahar M., Afsana Sh. Deep Insights of Deepfake Technology: A Review. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2105.00192> (дата звернення 20.03.2025).
8. Chesney B., Citron D. Deep Fakes: A Looming Challenge for Privacy, Democracy, and National Security. *California Law Review*. 2019. Vol. 107. P. 1753. P. 1777–1785. <https://doi.org/10.15779/Z38RV0D15J>.
9. Gray J. Norway passes law requiring influencers to label retouched photos on social media. URL: https://www.dpreview.com/news/1157704583/norway-passes-law-requiringinfluencers-to-label-retouched-photos-on-social-media?utm_source=ixbtcom (дата звернення: 10.03.2025).
10. Феномен безпеки: соціально-гуманітарні виміри / за заг. наук. редакцією В. Мудракова. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2022. 332 с.
11. Ілля Березенко. Нова зброя дезінформації під назвою DEEPAKE (Діпфейк). URL: <https://mil.in.ua/uk/blogs/nova-zbroya-dezinformatsiyi-pid-nazvoyu-deepfake-dipfejk/> (дата звернення 20.03.2025).
12. М. Єсіпович. Діпфейк — веселий тренд чи правопорушення? URL: <https://ain.ua/2023/10/06/deepfake-veselyj-trend-chy-pravoporushennya/> (дата звернення 20.03.2025).
13. О. Петрів. Дезінформація та штучний інтелект: (не)видима загроза сучасності. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/dezinformatsiya-shtuchnyi-intelekt/> (дата звернення 20.03.2025).
14. Біла книга з регулювання ІІІ в Україні: бачення Мінцифри. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A8%D0%86.pdf>
15. Declaration for the Future of Internet 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/declaration-future-internet> (дата звернення 20.03.2025).
16. Seferbekov D. S., Datta A., Islam M., Amin M. Towards Solving the DeepFake Problem: An Analysis on Improving DeepFake Detection using Dynamic Face Augmentation. 2021 *IEEE / CVF International Conference on Computer Vision Workshops (ICCVW)*. Montreal, BC, Canada, 2021. P. 3769–3778.
17. Karthik P. C., Sanjana S., M. P. Adithya Vijayan, Thushara P., Wilson A. Review of Deepfake Detection Techniques. *International Journal of Engineering Research & Technology*. 2021. Vol. 10, Issue 05. P. 813–816. URL: <https://www.ijert.org/research/review-of-deepfake-detection-techniques-IJERTV10IS050425.pdf> (дата звернення 20.03.2025).

References

1. Val'orska M. A. (2020). Dipfeyk ta dezinformatsiya [Deepfake and disinformation]: prakt. posib. / A. M. Val'orska; per. z nim. V. Oliynyka. Kyiv: Akademiya ukrayins'koyi presy; Tsentr Vil'noyi Presy, 36 p. [in Ukrainian].
2. Vasylenko M. D., Rachuk V. O., Slatvins'ka V. M. (2021). Shkidlyvi prohramy v konteksti rozuminnya komp'yuternoyi virusolohiyi ta tekhniko-pravovoyi zmahal'nosti: mizhdystslypinarne doslidzhennya [Malicious programs in the context of understanding computer virology and technical and legal adversarialism: an interdisciplinary study]. *Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu "Odes'ka yurydychna akademiya"*. T. 28. P. 28–36. URL: <http://npnuola.onua.edu.ua/index.php/1234/article/view/693/757> [in Ukrainian].
3. Denysov S. F., Filey YU. V. (2020). Pornohrafichni feyky: problemy protydyi [Pornographic fakes: problems of counteraction]. *Visnyk penetentsiarnoyi asotsiatsiyi Ukrayiny*. № 2(12). P. 94–102 [in Ukrainian].
4. Podobnyy O. O., Slatvins'ka V. M. (2021). Osnovni zavdannya informatyzatsiyi pravookhoronnoyi diyal'nosti [The main tasks of informatization of law enforcement activities]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal*. № 9. P. 180–182 [in Ukrainian].
5. Podobnyy O. O., Tishchenko V. V. (2018). Dezinformatsiya. Velyka ukrayins'ka yurydychna entsyklopediya: u 20 t. [Disinformation. Great Ukrainian Legal Encyclopedia: in 20 volumes.]. Kharkiv: Pravo, 2016. T. 20. Kryminalistyka,

sudova ekspertyza, yurydychna psykholohiya / redkol. V. YU. Shepit'ko (holova) ta in.; Nats. akad. prav. Nauk Ukrainy; In-t derzhavy i prava im. V.M. Korets'koho NAN Ukrainy; Nats. yuryd. tsn.-t im. Yaroslava Mudroho. P. 158 [in Ukrainian].

6. Yurtayeva K. V. (2021). Kryminolohichnyy analiz vykorystannya tekhnolohiyi Deepfake: koly feyk staye zlochynom [Criminological analysis of the use of Deepfake technology: when a fake becomes a crime]. *Visnyk kryminolohichnoyi asotsiatsiyi Ukrainy*. № 1(24). P. 31–42 [in Ukrainian].

7. Bahar M., Afsana Sh. (2021). Deep Insights of Deepfake Technology: A Review. URL: <https://arxiv.org/abs/2105.00192>.

8. Chesney B., Citron D. (2019). Deep Fakes: A Looming Challenge for Privacy, Democracy, and National Security. *California Law Review*. Vol. 107. P. 1753. P. 1777–1785. <https://doi.org/10.15779/Z38RV0D15J>.

9. Gray J. Norway passes law requiring influencers to label retouched photos on social media. URL: https://www.dpreview.com/news/1157704583/norway-passes-law-requiringinfluencers-to-label-retouched-photos-on-social-media?utm_source=ixbtcom.

10. Fenomen bezpeky: sotsial'no-humanitarni vymiry [The phenomenon of security: social and humanitarian dimensions] / za zah. nauk. redaktsiyeyu V. Mudrakova. Khmel'nyts'ky: FOP Mel'nyk A.A., 2022. 332 p. [in Ukrainian].

11. I. Berezenko. (2022). Nova zbroya dezinformatsiyi pid nazvoyu DEEPFAKE (Dypfeyk) [A new weapon of disinformation called DEEPFAKE]. URL: <https://mil.in.ua/uk/blogs/nova-zbroya-dezinformatsiyi-pid-nazvoyu-deepfake-dipejk/> [in Ukrainian].

12. M. Yesypovych. (2023). Dypfeyk — veselyy trend chy pravoporushennya? [Deepfake — a fun trend or a crime?]. URL: <https://ain.ua/2023/10/06/deepfake-veselyj-trend-chy-pravoporushennya/> [in Ukrainian].

13. Petriv O. Dezinformatsiya ta shtuchnyy intelekt: (ne)vydyma zahroza suchasnosti [Disinformation and artificial intelligence: the (in)visible threat of modernity]. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/dezinformatsiya-shtuchnyi-intelekt/> [in Ukrainian].

14. Bila knyha z rehulyuvannya SHI v Ukraini: bachennya Mintsyfy. [White Paper on AI Regulation in Ukraine: Vision of the Ministry of Digital Economy]. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A8%D0%86.pdf> [in Ukrainian].

15. Declaration for the Future of Internet 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/declaration-future-internet>.

16. Seferbekov D.S., Datta A., Islam M., Amin M., (2021). Towards Solving the DeepFake Problem: An Analysis on Improving DeepFake Detection using Dynamic Face Augmentation//IEEE/CVF International Conference on Computer Vision Workshops (ICCVW), Montreal, BC, Canada. P. 3769–3778.

17. Karthik P.C., Sanjana S., M.P. Adithya Vijayan, Thushara P., Wilson A. (2021). Review of Deepfake Detection Techniques. *International Journal of Engineering Research & Technology*. Vol. 10, Issue 05. P. 813–816. URL: <https://www.ijert.org/research/review-of-deepfake-detection-techniques-IJERTV10IS050425.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025

УДК 351: 351.82:332.146

Джегур Геннадій Васильович

*кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки*

Білоцерківський національний аграрний університет;

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна Академія управління персоналом

Dzhegur Gennadii

*Candidate of Economic Sciences, Assistant of the Department of
Public Management, Administration and International Economy*

Bila Tserkva National Agrarian University;

Associate Professor of the Department of Public Management and Administration

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0000-0001-5955-3687

Овчаренко Руслан Вячеславович

доктор наук з державного управління, доцент,

професор кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональна Академія управління персоналом

Ovcharenko Ruslan

Doctor in Science in Public Administration, Associate Professor,

Professor of the Department of Public Administration

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0000-0002-4540-0521

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10934

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES: THEORETICAL ASPECT

Анотація. Вступ. Проблематика дослідження теоретичних підходів до механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад актуалізується по-новому в умовах воєнного стану в сучасній Україні. Розуміння механізмів публічного управління вимагає попереднього аналізу різних підходів до їх визначення, чіткої характеристики їх змістовного наповнення та практичної реалізації – як влада впливає на суспільство, населення, економіку в цілому.

Мета – визначити теоретичні основи механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, що допоможуть розробити актуальні практичні рекомендації у цьому напрямку в умовах сучасної України.

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 соціально-економічного розвитку громад, компаративний метод, метод аналогії, кейс-стаді метод у вивченні окремих громад, абстрагування, зокрема для обґрунтування думок щодо удосконалення механізму забезпечення соціального захисту жителів територіальної громади).

Результати. Розкрито поняття «механізм», «механізм державного управління» та виявлено, що в наукових підходах дана дефініція є основоположною до механізмів публічного управління, включає його усі складники, проте зазнала розширення. Розглянуто наукові підходи до поняття «механізм публічного управління», що дало змогу виявити його

притаманні особливості, а основним об'єднуючим фактором виявлено сприйняття механізму як інструменту, засобу щодо досягнення цілей в сфері публічного управління. Запропоновано авторську інтерпретацію механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад. Виявлено характерні особливості, що вирізняють механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад. Досліджено наукові позиції до класифікаційної структури механізмів публічного управління, механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки, механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні, комплексного механізму публічного управління економічним розвитком урбанізованих територій, за характеристиками об'єкта управління тощо. Констатовано, що механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад за своєю природою є динамічними, комплексними, стратегічними, інноваційними, ресурсними; складними за своєю структурою; багатокomпонентним за складом та цільовими за призначенням. Виявлено класифікаційні ознаки механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад.

Перспективи. Для ефективного впровадження стратегічних планів застосування різних механізмів публічного управління доцільно продовжити вивчення теоретичних засад механізмів публічного управління з розділенням їх на такі групи: організаційні, нормативно-правові, економічні, міжмуніципального співробітництва, партнерства, стратегічного планування, залучення інвестицій та розвиток людських ресурсів. Ці механізми інтегровані у всі складові елементи соціально-економічної сфери громад, а їх ідеальна комбінація виступає визначальним чинником взаємодії елементів системи публічного управління соціально-економічного розвитку громад, загалом слугуючи оптимізації її функціонування.

Ключові слова: механізми публічного управління, механізм державного управління, публічне управління, громада, соціально-економічний розвиток, державне управління, класифікація механізмів, децентралізація, органи державної влади, органи місцевого самоврядування.

Summary. Introduction. The issue of studying theoretical approaches to the mechanisms of public management of the socio-economic development of communities is being updated in a new way in the conditions of martial law in modern Ukraine. Understanding the mechanisms of public management requires a preliminary analysis of various approaches to their definition, a clear characterization of their content and practical implementation – how the government affects society, the population, the economy as a whole.

The purpose is to determine the theoretical foundations of the mechanisms of public management of the socio-economic development of communities, which will help develop relevant practical recommendations in this direction in the conditions of modern Ukraine.

Materials and methods. In the process of research, theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods were used (theoretical generalization, analysis of public management mechanisms to ensure the development of the system of socio-economic development of communities, comparative method, analogy method, case study method in the study of individual communities, abstraction, in particular to substantiate opinions on improving the mechanism for ensuring social protection of residents of a territorial community).

Results. The concepts of “mechanism”, “mechanism of public administration” are revealed and it is found that in scientific approaches this definition is fundamental to the mechanisms of public administration, includes all its components, but has undergone expansion. Scientific approaches to the concept of “mechanism of public administration” are considered, which made it possible to identify its inherent features, and the main unifying factor is the perception of the mechanism as a tool, a means of achieving goals in the field of public administration. The author's interpretation of the mechanisms of public administration of the socio-economic development of communities is proposed. The characteristic features that distinguish the mechanisms of public administration of the socio-economic development of communities are identified. The scientific positions on the classification structure of public administration mechanisms, mechanisms of public administration of the innovative development of the economy, mechanisms of public administration of the sustainable development of territorial communities in Ukraine, a comprehensive mechanism of public administration of the economic development of urbanized territories, by the characteristics of the management object, etc. are investigated. It is stated that the mechanisms of public management of the socio-economic development of communities are dynamic, complex, strategic, innovative, resource-intensive in nature; complex in structure; multi-component in composition and targeted in purpose. Classification features of the mechanisms of public management of the socio-economic development of communities are identified.

Prospects. For the effective implementation of strategic plans for the application of various mechanisms of public management, it is advisable to continue studying the theoretical foundations of public management mechanisms, dividing them into the following groups: organizational, regulatory, economic, intermunicipal cooperation, partnership, strategic planning, investment attraction and human resource development. These mechanisms are integrated into all components of the socio-economic sphere of communities, and their ideal combination is a determining factor in the interaction of the elements of the system of public management of the socio-economic development of communities, generally serving to optimize its functioning.

Key words: public administration mechanisms, state administration mechanism, public administration, community, socio-economic development, public administration, classification of mechanisms, decentralization, state authorities, local self-government bodies.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В Україні в умовах воєнного стану проблематика соціально-економічного розвитку громад стає дедалі поширенішою, що обумовлює прискіпливу увагу для створення сприятливих умов щодо комфортного життя громадян, надання їм соціальних гарантій, а також економічного розвитку громад, вирівнювання соціальних диспропорцій, підвищення якості надання послуг тощо.

Актуальним нині постає покращення публічного управління соціально-економічним розвитком громад та оновлення його механізмів, оскільки соціально-економічний розвиток громад є ключовим фактором сталого розвитку держави. Ефективне публічне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні цього розвитку, а розуміння механізмів публічного управління вимагає глибокого теоретичного осмислення. Таким чином, дане дослідження актуалізує питання теоретичних підходів до механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, їх класифікації та особливостей застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й прикладні проблеми визначення та класифікації механізмів публічного управління розглядаються у багатьох дослідженнях українських учених, зокрема О. Білик й У. Лукашевської [1], К. Войціцької [2], О. Гончарук і Н. Савичук [3], О. Дорофєєва та В. Пашнева [4], Д. Дукова [5], М. Іщенко, Є. Міщука, А. Костенка [6], С. Ковалівської [8], Г. Козаченка, О. Сологуба [9], І. Котова [10], О. Кравченка [11], І. Кукіна [12], А. Неділька [13], О. Немировської [14], Л. Новак-Каляєвої [18], О. Оболенського, С. Борисевича, С. Коника [16], Д. Омельченка [15], О. Присяжнюка, М. Плотнікової [17], Т. Радчука [19], О. Ситницької [20], І. Скляр [21], О. Федорчак та ін.

Безумовно, зазначені наукові праці слугують міцним фундаментом для поглибленого вивчення механізмів соціально-економічного розвитку громад. Вони дали змогу виокремити ключові наукові підходи до сутності та змістовного наповнення даного досліджуваного явища, що слугує потенційним напрямом для подальших наукових пошуків спрямованих на пошук оптимальних механізмів соціально-економічного розвитку громад.

Мета статті полягає у виявленні та систематизації теоретичних підходів до розуміння та класифікації механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розуміння механізмів публічного управління вимагає попереднього аналізу різних підходів до їх дефініції, чіткої характеристики їх змістовного наповнення та практичної імплементації — як влада впливає на суспільство, населення, економіку в цілому.

В умовах динамічних змін, що впливають на розвиток громад в процесі децентралізації, однією з ос-

новних вимог ефективного управління є розбудова механізмів публічного управління, які слугували б збереженню й зміцненню стійкої позиції громади в умовах постійної конкуренції, оперативного реагування на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища забезпечуючи потреби, запити жителів та стійкий розвиток.

Основоположним елементом дефініції «механізм публічного управління» є поняття «механізм». Даний термін є базовим в різних галузях науки, він досить часто вживаний у наукових публікаціях різних наукових напрямів, у зв'язку з чим спричиняє різні наукові інтерпретації, які ілюструють його природу.

Будь-який механізм характеризується наявністю внутрішньої структури й специфічними управлінськими аспектами його функціонування. Механізм є комплексом неоднорідних елементів з різними сферами застосування, що у комбінації набувають синхронізованого спрямування з приводу реалізації поставленої мети.

У словнику з державного управління щодо терміну «механізм управління» виокремлено два підходи. Перший визначається як не досить сучасний, зокрема він вважається спадщиною індустріального розвитку й тоталітарних систем управління, коли всюди застосовувалися такі поняття як «важелі», «паси» та інші, що властива механістична парадигма. Нині відсутній більш вдалий термін стосовно позначення того, що приводить у рух систему, що зумовлює другий підхід, згідно з яким під механізмом управління визначається внутрішнє влаштування системи управління, що регулює управлінську діяльність [6, с. 424].

Наукові дослідження підтверджують тезу про те, що механізм управління є особливим комплексом взаємозв'язаних компонентів, дія яких сприяє роботі чи зміні інших системних елементів, що, у відповідь, стимулюють зміни в управлінських об'єктах.

Суть механізму управління полягає в узгодженому використанні різних інструментів управління для прийняття рішень, спрямованих на досягнення як поточних, так і стратегічних цілей об'єкта управління.

Теоретичний підхід щодо дії механізму в відповідній сфері державного управління представлений як: єдиний механізм, який структурно поділяється на види й складові; комплексний механізм, який утворюється з окремих видів механізмів; множинний механізм, що утворений багатьма механізмами [14, с. 7].

Усі наявні механізми управління, як відзначається в наукових дослідженнях [22], можна поділити на три типи: механізми-знаряддя (інструменти); механізми-системи (набір взаємопов'язаних елементів); механізми-процеси (послідовність відповідних перетворень). Однак, такі терміни як «процес» і «механізм» між собою не можна порівнювати, адже процес є тільки послідовністю дій, етапів перетворення чого-небудь, у той час як механізм є значно ширшою

дефініцією, що включає різноманітні інструменти, важелі, засоби, стимули державного управління.

Таким чином, недоречно ототожнювати поняття «механізм» з «інструментом» або «знаряддям», адже до складу механізму державного управління, за винятком інструментів, також належать й методи, важелі, політики, інформаційне, нормативне, правове забезпечення тощо. Тільки одне існування інструментів не може забезпечити практичне впровадження державного управління.

В актуальних працях вітчизняних науковців нині поряд із визначенням механізмів публічного управління застосовуються механізми державного управління, що є базисом першого. Виходячи з зазначеного, ретроспективу теоретичних розробок щодо тлумачення дефініції «механізм публічного управління» слід розпочати з дослідження такого поняття як «механізм державного управління».

Зокрема, у наукових підходах дефініція «механізм державного управління» визначається в наступних інтерпретаціях: складна система, яка призначена для досягнення поставленої мети, яка має відповідну структуру, методи, важелі, інструменти на об'єкт управління з відповідним фінансово-економічним, нормативно-правовим та інформаційним забезпеченням [4, с. 260]; штучно організована система з чітко визначеною структурою, нормативно-правовими нормами, методами, інструментами та важелями впливу на управлінський об'єкт з метою досягнення чітких цілей [10, с. 108]; механізм як система, що призначена для практичного здійснення державного управління і досягнення поставлених цілей та має закріплену структуру, інструменти, методи, важелі впливу на об'єкт управління із відповідним правовим, нормативним, інформаційним забезпеченням [22]; комплексна система державного управління, складовими якої є конкретні механізми управління (економічний, правовий, мотиваційний та ін.), які в сукупності здатні забезпечити збалансоване та ефективне функціонування єдиного державного механізму [11]; компонент державно-управлінської системи, яка забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат діяльності суб'єкта управління [1, с. 178].

Поміж тим в наукових дослідженнях виокремлюють два підходи до вищевказаного поняття: інституціональний як сукупність певних державних органів, організованих у систему відносно здійснення цілей, завдань державного управління згідно з їх правовим статусом, і сукупність правових положень, що регламентують організаційні засади та процес впровадження цими органами свого функціонального призначення (Б. Авер'янов); процесний як сукупність засобів організації управлінських процесів та важелів впливу на розвиток керованих об'єктів, що базуються на принципах наукової цілісності, узгодженості, обґрунтованості й об'єктивності з використанням відповідних методів управління, зорі-

єнтованих на досягнення цілей державного управління (В. Малиновський) [цит. за: 7, с. 160].

Формування механізму державного управління повинно здійснюватися на основі науково обґрунтованих принципів та погоджуватися з інтересами влади, громади й бізнесу. Виходячи з цього, формування механізму управління постає як основна передумова підвищення ефективності управлінського процесу. Ключовими чинниками, що сповільнюють впровадження механізмів державного управління України відносять: по-перше, нестабільність політичної ситуації в країні; по-друге, ринкові умови господарювання на території України; по-третє, брак фінансових інвестицій; по-четверте, зменшення спроможності формування нових скерованих на впровадження проєктів структур; по-п'яте, високий рівень корупції [3, с. 82].

Аналіз наявних визначень показує, що більшість науковців розглядають механізми державного управління у вузькому контексті, ніж це представлено в інтегрованих сучасних визначеннях. Аналізуючи викладені факти, стає очевидним, що механізми публічного управління потребують детального вивчення, оскільки вони є ключовими для розуміння ситуації у державі, як на теоретичному, так і практичному рівнях.

З приводу ідентифікації механізму державного управління і механізму публічного управління, варто констатувати, що в національній системі механізм публічного управління сформований на засадах механізму державного управління і включає його усі складники, однак, окрім них, він розширився, й за умов співставлення частина сутності механізму публічного управління утрачається та нереально вичерпно його розкрити. Варто зважати на зазначені розходження щодо подальшої конкретизації категорії та її складників.

Механізми публічного управління вважаються обов'язковими компонентами системи публічного управління, адже сам від них залежить вплив на фактори, від яких залежить діяльність суб'єктів системи та їх результативність. Через те, що система публічного управління спрямована на граничне залучення народу та гарантування його потреб/запитів, то і більшість механізмів публічного управління націлена саме щодо досягнення цих цілей [13].

У рамках наукових досліджень з приводу поняття «механізм публічного управління» можемо відзначити наступні підходи: сукупність організаційних, правових, економічних, політичних та мотиваційних засобів впливу суб'єкту управління на об'єкти управління [19, с. 126]; комплекс практичних інструментів, заходів, важелів, які надають можливість державним та місцевим органам влади здійснювати результативний вплив на суспільство задля досягнення чітко визначених цілей [10, с. 109]; сукупність засобів, важелів та методів держави, спрямованих на формування, впровадження та досягнення

пріоритетних цілей у сфері публічного управління, що базуються на принципах об'єктивності, узгодженості, цілісності, наукового обґрунтування та чіткій узгодженості дій суб'єктів публічного управління, із одного боку, та злагодженої і конструктивної взаємодії об'єктів публічного управління — з іншого [18, с. 87]; цілісна система, що складається з принципів, функцій, інструментів, методів публічного управління, застосування яких суб'єктами управління забезпечує досягнення поставлених цілей у сфері публічного управління [21, с. 267, 270]. оптимальне поєднання основ, притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення), цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів [1, с. 179]; система важелів, способів, моделей, прийомів, процедур, технологій, формальних інституцій, процесів і практик, що становлять інструментальний базис формування рішень у тій чи іншій сфері суспільних відносин чи правила прийняття рішень [9, с. 38].

Загалом, основним моментом, який слугує об'єднуючим фактором, вважається сприйняття механізму як інструменту, засобу щодо досягнення цілей в сфері публічного управління. Щодо цілей публічного управління, то їх можна визначити як узгоджені вектори роботи держави, громадських інституцій, бізнесу, які на меті мають забезпечити задоволення, втілення та захист суспільних потреб й інтересів.

Механізми публічного управління мають бути гнучкі, тобто уникнути проблемних ситуацій, що мають вони урегулювати щоб не з'являлася потреба постійно їх змінювати залежно від ступеня розвитку розбіжностей між різними органами державного управління та місцевого самоврядування [19, с. 126].

Доцільно навести позицію Д. Омельченка [15], що механізми публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку виступають сукупністю практичних засобів та заходів, що надає змогу здійснення впливу органів публічної влади на суспільство з метою досягнення чітких цілей сталого розвитку. Всі механізми публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку, як наголошує автор, мають бути цільовими, багатограними та застосовуватися на усіх рівнях управління, що дозволяє забезпечувати захист інтересів того чи іншого регіону, його жителів та бізнес-структур.

Кожен механізм публічного управління, спрямований на соціально-економічний розвиток громад має свою унікальну мету, особливості й способи застосування, що передбачають їх спільне використання.

Особливості, що вирізняють механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад полягають у наступному: по-перше, більшість механізмів поєднує у собі складові частини адміністративного, організаційного, структурного типів; по-друге, відмінності поміж механізмами зумовлені їх складом, способом дії, умовах та часовими межами застосування; по-третє, механізми відзна-

чаються комплексністю, яка з'являється шляхом комбінації різних способів і формальних інституцій, а також процесів, процедур та практик; по-четверте, дія механізму охоплює усі структурні компоненти соціально-економічного розвитку громад, однак із різною динамікою; по-п'яте, функціонування механізмів регламентується нормами, зафіксованими в законодавчих актах; по-шосте, механізми знаходяться на різних рівнях завершеності.

Резюмуючи вищевикладене, значний масив наукових праць, що досліджують питання управління, багато сконцентровано на визначенні механізмів державного управління. Проте, внаслідок переходу від державного до публічного управління, нині більш релевантним вбачається вживання дефініції «механізм публічного управління».

Ми поділяємо думку І. Кукіна про те, що «відмінністю механізмів публічного управління від механізмів державного управління є залучення для виконання функцій держави як органів державної влади, так й органів місцевого самоврядування, громадських організацій та окремих громадян» [12, с. 138].

Отже, під механізмами публічного управління соціально-економічним розвитком громад пропонуємо визначити сукупність інструментів, засобів, важелів та заходів, що застосовуються органами управління для ефективного впливу на соціально-економічні процеси у громадах з метою забезпечення їх сталого розвитку, задоволення потреб населення і підвищення його добробуту.

Через відсутність усталеного переліку управлінських механізмів, проблема їх класифікації та типологазації у публічно-управлінській науці лишається актуальною і не втрачає своєї зацікавленості поміж широкого кола дослідників.

В залежності від того, які саме проблемні питання вирішуються із використанням конкретного механізму публічного управління, він очевидно може бути складним, комплексним і включати декілька самостійних механізмів. Відповідно, комплексний механізм державного управління може складатися із наступних видів механізмів: правового; організаційного; економічного; політичного; мотиваційного [22].

Серед наукових підходів пропонують таку класифікацію механізмів державного управління:

за функціональним призначенням (організаційні, економічні, мотиваційні, політичні та правові механізми державного управління);

за суб'єктом управління (механізми управління, що користуються органи законодавчої влади, механізми управління, що користуються органи виконавчої влади, механізми управління що користуються органи судової влади та механізми управління, що користуються органи місцевого самоврядування) [4, с. 260].

У залежності від того, які цілі необхідно досягнути, механізми публічного управління поділяються на окремі групи. Основоположною

класифікацією механізмів публічного управління у вітчизняному науковому дискурсі вважається спільна розробка колективу авторів — О. Оболенського, С. Борисевича та С. Коники. Відповідно, залежно від спрямованості механізми можна розподілити на наступні групи: 1) економічні (формують механізм публічного управління шляхом банківської, грошово-валютної, інноваційної, інвестиційної, кредитної, податкової політики); 2) організаційні, які характеризують об'єкти, суб'єкти публічного управління, їхні цілі й завдання, функції, методи управління, організаційні структури та результати їх функціонування; 3) мотиваційні, які утворюються з сукупності соціально-економічних й адміністративних стимулів, які спонукають посадових осіб до високоефективної діяльності; 4) політичні, що визначають особливості формування через інструменти економічної, соціальної, фінансової та промислової політики; 5) правові, що включають закони, постанови й укази, методичні рекомендації, інструкції та ін. [16].

Т. Радчук виділяє класифікаційну структуру механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки за: політикою управління (соціальні, економічні, фінансові та виробничі); методами управління (адміністративні, організаційні, економічні, мотиваційні та програмні); важелями впливу (фінансові, економічні, правові, інформаційні та політичні) [19, с. 126].

Обґрунтовуючи трансформацію механізмів публічного управління в контексті Цілей Сталого Розвитку С. Ковалівська пропонує класифікацію механізмів публічного управління за характеристиками об'єкта управління:

- 1) сфери управління: організаційна, інвестиційна, інноваційна, фінансова тощо;
- 2) сфери упровадження: система управління регіональним розвитком, зовнішнє середовище регіону, галузі, сектори, регіон як соціально-економічна система;
- 3) об'єкти впливу: система управління регіональним розвитком, регіон як соціально-економічна система, зовнішнє середовище регіону, галузі, сектори;
- 4) рівень упровадження: державний, регіональний, місцевий та локальний, об'єктний й індивідуальний [8].

І. Котов виділяє чотири основні механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні:

- політико-економічний механізм, що детермінує особливості формування публічного управління сталим розвитком громад шляхом застосування інструментарію соціально-економічної і фінансово-промислової, першочергово в банківській, інвестиційно-інноваційній, грошово-валютній, кредитній/податковій сферах; механізм обумовлює гарантування оптимального користування природними ресурсами, зниження екологічного тиску, привер-

нення різних ресурсів щодо реалізації програм сталого розвитку громад;

- організаційно-інституційний механізм, який встановлює об'єкти та суб'єкти публічного управління сталим розвитком громад, цілі та завдання їх діяльності, організаційні структури та управлінські методи; механізм повинен спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності усіх суб'єктів господарювання, розташованих в тій чи іншій громаді, максимізація ефективності від комплексності їхнього розвитку;
- нормативно-правовий механізм, що визначає необхідне нормативно-правове забезпечення, яке обумовлене регулювати інтереси та повноваження об'єктів й суб'єктів публічного управління сталим розвитком громад;
- інформаційний механізм, який визначає особливості формування публічного управління сталим розвитком громад шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій; застосування даного механізму передбачає забезпечення автоматизації системи публічного управління сталим розвитком, проведення соціального моніторингу, інформатизації суспільства тощо [10, с. 108–109].

Стосовно дослідження комплексного механізму публічного управління економічним розвитком урбанізованих територій К. Войцицькою було запропоновано напрями розвитку урбанізованих територій: розвиток економічного потенціалу та конкурентних переваг урбанізованих територій шляхом створення центрів економічного розвитку й формування агломерацій, створення бізнес-інкубаторів, кластерів; створення нових робочих місць через розвиток малого та середнього бізнесу; розвитку інновацій та цифрових технологій; встановлення пріоритетних галузей, що слід розвивати згідно до потенціалу урбанізованих територій (будівельна, військово-промислова, електротехнічна, металургійна, сільськогосподарська); розвиток сфери містобудування та відбудова, розвиток житлового фонду; розвиток інфраструктури, що відповідає критеріям енергоефективності та екологічності, спрямованої на інноваційність та інклюзивність. Дослідницею надано сукупність заходів у аспекті правового, організаційного, інформаційного економічного механізмів, які доцільні будуть в умовах воєнного стану й післявоєнного відновлення та слугуватимуть економічному розвитку урбанізованих територій [2, с. 121].

На запровадженні в громаді механізмів участі наголошують О. Білик й У. Лукашевська [1, с. 179], які слугуватимуть самоорганізації громади щодо впорядкування власної життєдіяльності й розвитку, консолідації зусиль для вирішення спільних проблем. Внаслідок через формування спільної позиції громадян з приводу нагальних питань буде збільшуватися вплив громади на місцеву раду. Поруч з тим чітка й прозора процедура реалізації прав грома-

дзян з приводу участі в управлінні громадою слугує нормалізації стосунків між владою і громадою та є оптимальним засобом відфільтрувати ризиковані ініціативи.

Зважаючи на наукові підходи щодо структури механізму публічного управління можна відмітити наступне: основний фокус уваги зосереджений на окремих частинах механізму, хоча опис лишається достатньо загальним; епіцентр не сконцентрований на взаємодії елементів; немає явного взаємозв'язку між визначенням механізму публічного управління та організаційною його структурою; мета й суб'єкти не завжди чітко розмежовуються як окремі складники; відповідно до функцій публічного управління, формується його організаційна структура, а також встановлюється необхідний склад суб'єктів; внаслідок органічного зв'язку функціональної/організаційної структур механізму, на практиці вони функціонують як єдина організаційно-функціональна структура [5, с. 231].

Враховуючи наявність численних проблем, що виникають через дублювання функцій та розбіжностей в інтересах між органами державної влади та місцевого самоврядування, налагодження ефективної співпраці між ними є надзвичайно важливим завданням для оптимізації системи публічного управління. Для налагодження взаємозв'язку між різними рівнями управління потрібно розробити та впровадити ряд механізмів. Щоб уникнути частих змін, зумовлених зростанням суперечностей у місцевому самоврядуванні, ці механізми повинні бути достатньо гнучкими для регулювання широкого кола потенційних проблем.

До ефективних механізмів управління громадою у наукових підходах вирізняють ефективний місцевий розвиток, впровадження демократії і захист прав громадян, сприяння місцевим проектам розвитку. Останнє, головним чином, досягається шляхом соціальної мобілізації усіх верств населення в громаді й залучених осіб, які спільними діями в формі партнерства уможливають досягнення цілей її розвитку [цит. за: 17, с. 59]. Особливої увагу в умовах децентралізації заслуговує механізм створення і практичного втілення системи відповідальності за ухвалені управлінські рішення, що має ґрунтуватися на принципах демократизму, прозорості й доступності [17, с. 59].

Впровадження більш ефективних механізмів управління розвитком громад слугуватиме досягненню загальнодержавного соціально-економічного ефекту. Доцільно навести в даному контексті позицію О. Присяжнюк і М. Плотнікової [17, с. 59–60], що пріоритетності під час вибору ефективних механізмів управління розвитком громади заслуговують такі сфери як стимулювання підприємницької діяльності, залучення інвестицій, розвиток стратегічних сфер громад та підвищення їх конкурентоздатності.

О. Ситницька здійснивши аналіз сутності й практичної важливості комплексного механізму управ-

ління розвитком територіальних громад за умов конкуренції зазначає, що даний механізм є найбільш дієвим, оскільки він охоплює всі сфери життєдіяльності громади в процесі її функціонування щодо досягнення цілей, позначених у стратегії розвитку для підвищення рівня її конкурентоздатності. За твердженням авторки, всі складники комплексного механізму є взаємопов'язаними, оскільки вплив кожного окремого (економічного, соціального, правового, мотиваційного, політичного чи фінансового) не має чітких меж. Адже досконала нормативно-правова основа дозволить ухвалити ефективно діючі програми життєдіяльності громади, які будуть забезпечувати її сталий соціально-економічний розвиток і вдовольняти потреб кожного мешканця, що слугуватиме підвищенню її конкурентоспроможності [20, с. 128].

До основних напрямів стосовно оновлення механізмів публічного управління соціальним розвитком громад в умовах режиму воєнного стану, І. Шульським [23, с. 401–402] пропонувано віднести: по-перше, розроблення та втілення Концепції публічного управління соціальним розвитком громад в умовах воєнного стану; по-друге, посилення адресної соціальної допомоги, соціальних послуг соціально незахищеним категоріям населення; по-третє, удосконалення нормативно-правового та організаційного механізмів публічного управління соціальним розвитком громад.

Таким чином, механізми публічного управління соціально-економічним розвитком можна класифікувати за: функціональним призначенням (організаційні, нормативно-правові, економічні та ін.); типами (механізми-інструменти (програми, бюджет, проекти, інвестиції); механізмами-процедурами (процедура ухвалення місцевих правових актів, процедура залучення інвестицій, процедура надання соціальних послуг); іншими властивими ознаками (рівнем впливу (прямі та непрямі); характером впливу (економічні, адміністративні, соціальні); часом дії (стратегічні та оперативні).

Кожна громада має унікальні напрями стратегічного розвитку, що характеризуються її географічним положенням, демографічним складом та організаційними ресурсами. Зважаючи на зазначене, для ефективного впровадження стратегічних планів потрібно застосовувати різні механізми публічного управління, зокрема:

- нормативно-правовий (розробка й оптимізація нормативно-правового поля, яке регламентує діяльність українських громад; визначення прав, обов'язків громад, а також порядок їх взаємодії із органами влади та іншими суб'єктами);
- стратегічного планування (забезпечення сталого розвитку громад, ефективне використання ресурсів, підвищення якості життя жителів громад, створення сприятливого середовища задля соціально-економічного розвитку);
- організаційний (забезпечення ефективної взаємодії поміж органами місцевого самоврядування,

громадськістю та іншими зацікавленими сторонами з приводу досягнення цілей соціально-економічного розвитку громад; гарантування демократичного врядування);

- економічний (регулювання та стимулювання економічної діяльності громад, фінансове забезпечення громад (розподіл бюджетних коштів та інше));
- міжмуніципального співробітництва (спільне вирішення між громадами питань, об'єднання ресурсів та практичного досвіду щодо втілення спільних проєктів);
- залучення інвестицій (створення сприятливого середовища задля надходження капіталу до економічної сфери громад для впровадження інвестиційних проєктів);
- партнерства (співпраця між різними суб'єктами (органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадами, громадськими організаціями) задля досягнення спільних цілей, вирішення різноманітних проблем);
- розвиток людських ресурсів (підвищення рівня освіти та професійної кваліфікації, громадська участь, соціальна інтеграція, забезпечення доступності до медичних, освітніх, культурних послуг).

Ці механізми, в комплексі, дозволяють громадам ефективно керувати своїм соціально-економічним розвитком, забезпечуючи стаке зростання та підвищення добробуту населення.

Механізми публічного управління соціально-економічних розвитком поміж собою взаємозалежні. Ігнорування вдосконалення хоча б одного з напрямів, в тій чи іншій мірі, негативно впливає на функціонування інших.

Механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад є відмінні один від одного за характером дії, за складом і часовим рамками застосування (постійної або тимчасової дії) та складністю і умовами застосування. Соціально-економічна сфера громад характеризується інтеграцією всіх її структурних компонентів. Підвищення ефективності функціонування системи публічного управління соціально-економічним розвитком громад залежить від оптимального поєднання вищезгаданих механізмів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків.

Даний перелік механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад є орієнтовною та не претендує на всеосяжність. В той же час, слід відмітити про необхідність в подальшому його розширення та доопрацювання, зважаючи на сучасний безпекові виклики та обставини в яких перебуває Україна.

Отже, ефективність публічного управління соціально-економічних розвитком громад зумовлена не лише якістю його головного компоненту — відповідних механізмів, однак і їх тісним взаємозв'язком та взаємодією у функціонуванні. Іншими словами, ефективність публічного управління соціально-економічним розвитком громад забезпечує не тільки

нааявність і розрізнену дія окремих механізмів публічного управління, проте й функціонування комплексу механізмів. Подальша оптимізація публічного управління соціально-економічним розвитком громад безпосередньо залежить від розробки і впровадження дієвої інструментальної бази.

Таким чином, комплекс механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад вважається сукупністю різноманітних механізмів, злагоджена дія яких у взаємозалежності та взаємозв'язку дає змогу забезпечити належне публічне управління стосовно сфери соціально-економічного розвитку громад.

Однією із ключових особливостей механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад є його інтегрована природа, що полягає в тому, що кожен із складових механізмів також демонструє складну комплексну структуру.

Механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад повинні відповідати сучасним потребам і включати: по-перше, оптимізацію системи органів на місцевому рівні, зважаючи на соціально-економічну ситуацію; по-друге, інституціональну підтримку соціально-економічного розвитку, яка впроваджена може бути в різноманітних організаційно-правових формах; по-третє, удосконалену нормативно-правову базу забезпечення процесу надання послуг.

Висновки. Механізмами публічного управління соціально-економічним розвитком громад визначено як сукупність інструментів, засобів, важелів та заходів, що застосовуються органами управління для ефективного впливу на соціально-економічні процеси у громадах з метою забезпечення їх сталого розвитку, задоволення потреб населення і підвищення його добробуту. Задля дієвого функціонування механізмів публічного управління потрібна гнучкість, що в поєднанні з збалансованістю забезпечує їхню результативність. Соціально-економічний розвиток громад безпосередньо залежить від цілеспрямованості й комплексності механізмів публічного управління, що застосовуються на всіх рівнях влади задля захисту інтересів громади.

Механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад за своєю природою є динамічними, комплексними, стратегічними, інноваційними, ресурсними; складними за своєю структурою; багатокомпонентним за складом та цільовими за призначенням.

Для ефективного впровадження стратегічних планів підтверджена необхідність застосування різних механізмів публічного управління, що в досліджуваній галузі доцільно розділити на такі групи як організаційні, нормативно-правові, економічні, міжмуніципального співробітництва, партнерства, стратегічного планування, залучення інвестицій та розвиток людських ресурсів. Ці механізми інтегровані у всі складові елементи соціально-економічної

сфери громад, а їх ідеальна комбінація виступає визначальним чинником взаємодії елементів системи публічного управління соціально-економічного розвитку громад, загалом слугуючи оптимізації її

функціонування. Досліджувані механізми відзначаються своїм призначенням, способам дії, особливостями, які зумовлюють використання конкретних інструментів і засобів.

Література

1. Білик О.І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 177–180.
2. Войціцька К.М. Комплексний механізм публічного управління економічним розвитком урбанізованих територій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(105). С. 110–123. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-110-123](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-110-123).
3. Гончарук О.Б., Савичук Н.О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 77–83. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.77.
4. Дорофеев О., Пашнев В. Поняття та структура механізму публічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 256–261.
5. Дуков Д. Структура механізмів державного управління та методичний підхід до її формування. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 229–236.
6. 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.
7. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Костенко А.С. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 3 (67). С. 159–164. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-29>.
8. Ковалівська С.В. Обґрунтування трансформації механізмів публічного управління в контексті Цілей Сталого Розвитку. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2021. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/34.pdf; doi: 10.32702/2307-2156-2021.3.32.
9. Козаченко Г.В., Сологуб О.В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні: стан і системотворення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 36–46. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-36-46>.
10. Котов І.В. Механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2 (80). С. 106–110. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19>.
11. Кравченко О.М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (дата звернення: 16.04.2025).
12. Кукін І.В. Комплексний механізм публічного управління інформаційною безпекою особистості у сфері національної безпеки та її прикордонному секторі. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 134–139. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.21>.
13. Неділько А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8 (дата звернення: 16.04.2025).
14. Немировська О.В. Механізм державного управління у сфері поводження з генетично модифікованими організаціями в Україні: організаційно-правовий аспект: автореф. дис. ... канд. н.держ упр.: 25.00.02. Київ, 2016. 20 с.
15. Омельченко Д.О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10/2024-12-02-10>; <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10>.
16. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: навчальний посібник. О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. Київ : НАДУ, 2018. 76 с.
17. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. *Наукові горизонти*. 2018. № 11 (72). С. 56–61.
18. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петров та ін.; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петров. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
19. Радчук Т.М. Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 124–127. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.22>.
20. Ситницька О.А. Запровадження комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 1. С. 124–128. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.19>.

21. Скляр І. Механізми публічного управління в контексті цифровізації: теоретичний аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 265–271. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.45>.
22. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2008. Вип. 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf> (дата звернення: 16.04.2025).
23. Шульський І. В. Механізми публічного управління соціальним розвитком територіальних громад. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 6(24). С. 394–405. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6\(24\)-394-405](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6(24)-394-405).
24. Kotsur V., Kuprii T., Semenets-Orlova I., Skliar N., Drakokhrust T., Berezovska-Chmil O. 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.
25. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.
26. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021) (pp. 88–93). Atlantis Press, 2021, December.

References

1. Bilyk, O. I., & Lukashevskaya, U. T. (2017). Sutnist, znachennia ta rozvytok publichnoho mekhanizmu [The essence, meaning and development of the public mechanism]. *Ekonomika i suspilstvo*, 12, 177–180 [in Ukrainian].
2. Voitsitska, K. M. (2023). Kompleksnyi mekhanizm publichnoho upravlinnia ekonomichnym rozvytkom urbanizovanykh terytorii v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia [A comprehensive mechanism for public management of the economic development of urbanized territories under martial law and post-war reconstruction]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(105), 110–123. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-110-123](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-110-123) [in Ukrainian].
3. Honcharuk, O. B., & Savychuk, N. O. (2021). Poniattia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta yikh praktychne znachennia [The concept of public administration mechanisms and their practical significance]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 7, 77–83. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.77 [in Ukrainian].
4. Dorofiev, O., & Pashniev, V. (2023). Poniattia ta struktura mekhanizmu publichnoho upravlinnia [The concept and structure of the public administration mechanism]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 256–261 [in Ukrainian].
5. Dukov, D. (2016). Struktura mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta metodychnyi pidkhid do yii formuvannia [The structure of public administration mechanisms and a methodological approach to its formation]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1/2 (46/47), 1, 229–236 [in Ukrainian].
6. Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D., Mykhnenko A. M. (2010). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration] (Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina, Eds.). K.: NADU [in Ukrainian].
7. Ishchenko, M. I., Mishchuk, Ye. V., & Kostenko, A. S. (2019). Mekhanizmy ta tekhnologii publichnoho upravlinnia y administruvannia u sferi partnerstva mistsevoi vlady z biznes-strukturamy [Mechanisms and technologies of public management and administration in the field of partnership between local authorities and business structures]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 3 (67), 159–164. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-29> [in Ukrainian].
8. Kovalivska, S. V. (2021). Obgruntuvannia transformatsii mekhanizmiv publichnoho upravlinnia v konteksti Tsilei Staloho Rozvytku [Justification of the transformation of public administration mechanisms in the context of the Sustainable Development Goals]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia i rozvytok*, 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/34.pdf; DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.32[in Ukrainian].
9. Kozachenko, H. V., & Solohub, O. V. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia v Ukraini: stan i systemotvorennia [Public administration mechanisms in the healthcare sector in Ukraine: status and system development]. *Biznes Inform*, 2, 36–46. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-36-46> [in Ukrainian].
10. Kotov, I. V. (2023). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom terytorialnykh hromad v Ukraini [Mechanisms of public management of sustainable development of territorial communities in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*, 2 (80), 106–110. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19> [in Ukrainian].
11. Kravchenko, O. M. (2009). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «mekhanizm derzhavnoho upravlinnia» [Theoretical approaches to defining the concept of «mechanism of public administration»]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 3. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> [in Ukrainian].
12. Kukin, I. V. (2020). Kompleksnyi mekhanizm publichnoho upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu osobystosti u sferi natsionalnoi bezpeky ta yii prykordonnomu sektori [A comprehensive mechanism for public management of individual information security in the sphere of national security and its border sector]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 4 (27), 134–139. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.21> [in Ukrainian].

13. Nedilko, A. I. (2018). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia "Mekhanizm publichnoho upravlinnia" [Theoretical approaches to defining the concept of "Public administration mechanism"]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8 [in Ukrainian].
14. Nemyrovska, O. V. (2016). Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia u sferi povodzhennia z henetychno modyfikovanykh orhanizmamy v Ukraini: orhanizatsiino-pravovyi aspekt [Mechanism of state administration in the field of handling genetically modified organisms in Ukraine: organizational and legal aspect] (Candidate's thesis). Kyiv [in Ukrainian].
15. Omelchenko, D. O. (2024). Sutnist mekhanizmiv publichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom v umovakh staloho rozvytku Ukrainy [The essence of public management mechanisms for regional development in the context of sustainable development of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 12. <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10/2024-12-02-10>; <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10> [in Ukrainian].
16. Obolenskyi, O. Iu., Borysevych, S. O., & Konyk, S. M. (2018). Opornyi konspekt lektsii z navchalnoi dysypliny "Publichne upravlinnia" [Reference notes for lectures on the academic discipline "Public Administration"]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
17. Prysiashniuk, O. F., & Plotnikova, M. F. (2018). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad [Mechanisms for managing the development of territorial communities]. *Naukovi horyzonty*, 11 (72), 56–61 [in Ukrainian].
18. Kuybida, V. S., Bilynska, M. M., Petrovych, O. M., Dehtiarova, I. O., Melnychenko, V. I., Vasylevska, T. E. ... & Yarosh, N. P. (2018). (Eds.) Publichne upravlinnia [Public Administration]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
19. Radchuk, T. M. (2020). Kласyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom ekonomiky [Classification of mechanisms for public management of innovative economic development]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 19, 124–127. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.22> [in Ukrainian].
20. Sytnytska, O. A. (2022). Zaprovdzhennia kompleksnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad v umovakh konkurentsii [Introduction of a comprehensive mechanism for managing the development of territorial communities in competitive conditions]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 1, 124–128. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.19> [in Ukrainian].
21. Skliar, I. (2023). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia v konteksti tsyfrovizatsii: teoretychnyi aspekt [Public administration mechanisms in the context of digitalization: theoretical aspect]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 265–271. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.45> [in Ukrainian].
22. Fedorchak, O. (2008). Kласyfikatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia [Classification of public administration mechanisms]. *Naukovyi visnyk «Demokratychnе vriaduvannia»*, 1. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf> [in Ukrainian].
23. Shulskyi, I. V. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia sotsialnym rozvytkom terytorialnykh hromad [Mechanisms of public management of social development of territorial communities]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, 6(24), 394–405 [in Ukrainian].
24. 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.
25. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
26. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021) (pp. 88–93). Atlantis Press.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025

УДК 35.077.3:347.9

Дуліна Оксана Василівна

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління
Національний університет «Одеська політехніка»

Dulina Oksana

Candidate of Juridical Sciences (PhD), Associate Professor
Associate Professor at the Department of Public administration and regionalism
Institute of Public Service and Administration
Odesa Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-1009-558X

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10898

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

INTERNAL CONTROL SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION OF THE JUDICIAL SYSTEM OF UKRAINE

Анотація. Вступ. У світлі євроінтеграційного вектора розвитку України, формування правової держави та утвердження принципів належного врядування особливої ваги набуває питання підвищення ефективності публічного адміністрування в системі судової влади. Це питання має ключове значення для зміцнення довіри громадськості до правосуддя, яка є важливим індикатором легітимності публічної влади. Довіра до суду залежить не лише від якості здійснення правосуддя, а й від відкритості, підзвітності та ефективного управління ресурсами у межах судового адміністрування. Постає потреба в усвідомленні значущості ефективної системи внутрішнього контролю як складового елемента управлінського процесу, що забезпечує аналітичний супровід, запобігання ризикам та коригування управлінських рішень з метою досягнення організаційної впорядкованості та фінансової дисципліни.

Мета. Метою статті є дослідження сутності, структури та функціонального значення системи внутрішнього контролю в публічному адмініструванні судової системи України, а також визначення її ролі у підвищенні ефективності управлінських процесів, забезпеченні прозорості, підзвітності та зміцненні довіри громадськості до правосуддя.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо розбудови системи внутрішнього контролю у публічному адмініструванні судової системи; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які здійснюють науково-практичні дослідження у сфері контролю в публічному адмініструванні, зокрема в контексті судової влади.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування – для визначення складових системи внутрішнього контролю в публічному адмініструванні судової системи, уточнення їх функціонального призначення та узагальнення підходів до трактування ролі внутрішнього контролю у підвищенні ефективності судового управління; формалізації, аналізу та синтезу – для послідовного аналізу взаємозв'язку між елементами системи внутрішнього контролю та їх впливу на ефективність управління в судовій системі, з урахуванням чинних нормативних документів і практичної реалізації контрольних процедур; логічного узагальнення результатів – для формулювання висновків щодо значення внутрішнього контролю як інструменту підвищення прозорості, підзвітності та зміцнення довіри до правосуддя.

Результати. В статті доведено, що система внутрішнього контролю в судовій гілці влади є інституційним чинником підвищення ефективності публічного адміністрування у судовій системі та зміцнення довіри до правосуддя. Зазначено, що впровадження її в діяльність Державної судової адміністрації України є відповіддю на потребу у формуванні цілісної, прозорої та підзвітної системи управління, що відповідає міжнародним стандартам та принципам належного врядування. Наголошено, що система внутрішнього контролю забезпечує не тільки дотримання законодавства та раціональне використання ресурсів, але й виступає важливим елементом профілактики неефективності, зловживань та

управлінських помилок. Доведено, що посилення, стандартизація та інституціоналізація системи внутрішнього контролю у судовій гілці влади дозволить: забезпечити прозоре та ефективне використання державних ресурсів, зміцнити відповідальність управлінського персоналу, підвищити якість судових послуг, відновити довіру громадян до правосуддя, що є критично важливим в умовах післявоєнного відновлення України.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях передбачається зосередити увагу на оцінці впливу цифровізації на ефективність внутрішнього контролю та прозорість публічного адміністрування судової системи України.

Ключові слова: публічне адміністрування, судова система, внутрішній контроль у публічному адмініструванні судової системи, внутрішній аудит, ефективність публічного адміністрування судової системи, довіра до правосуддя, функціональне призначення інституту контролю у судовій системі, суб'єкти контролю у публічному адмініструванні судової системи.

Summary. Introduction. In the light of the European integration vector of Ukraine's development, the formation of a legal state and the establishment of the principles of good governance, the issue of increasing the efficiency of public administration in the judicial system is of particular importance. This issue is of key importance for strengthening public trust in justice, which is an important indicator of the legitimacy of public authority. Trust in the court depends not only on the quality of the administration of justice, but also on openness, accountability, and effective management of resources within the judicial administration. There is a need to realize the importance of an effective internal control system as a component of the management process, which provides analytical support, risk prevention, and adjustment of management decisions in order to achieve organizational order and financial discipline.

Purpose. The article is aimed at studying the essence, structure and functional significance of the internal control system in the public administration of the judicial system of Ukraine, as well as determining its role in increasing the efficiency of management processes, ensuring transparency, accountability and strengthening public trust in justice.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the development of an internal control system in the public administration of the judicial system; 2) works of domestic and foreign authors who conduct scientific and practical research in the field of control in public administration, in particular in the context of the judiciary.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping – to determine the components of the internal control system in the public administration of the judicial system, clarify their functional purpose and generalize approaches to interpreting the role of internal control in increasing the efficiency of judicial administration; formalization, analysis and synthesis – for a consistent analysis of the relationship between the elements of the internal control system and their impact on the efficiency of management in the judicial system, taking into account current regulatory documents and the practical implementation of control procedures; logical generalization of results – to formulate conclusions on the importance of internal control as a tool for increasing transparency, accountability and strengthening trust in justice.

Results. The article proves that the system of internal control in the judicial branch of power is an institutional factor in increasing the efficiency of public administration in the judicial system and strengthening trust in justice. It is noted that its implementation in the activities of the State Judicial Administration of Ukraine is a response to the need to form a holistic, transparent and accountable management system that meets international standards and principles of good governance. It was emphasized that the internal control system ensures not only compliance with legislation and rational use of resources, but also serves as an important element in preventing inefficiency, abuse, and management errors. It has been proven that strengthening, standardizing and institutionalizing the internal control system in the judicial branch of government will allow: ensuring transparent and effective use of state resources, strengthening the responsibility of management personnel, improving the quality of judicial services, restoring citizens' trust in justice, which is critically important in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine.

Discussion. Further scientific research is expected to focus on assessing the impact of digitalization on the effectiveness of internal control and transparency of public administration of the judicial system of Ukraine.

Key words: public administration, judicial system, internal control in public administration of the judicial system, internal audit, efficiency of public administration of the judicial system, trust in justice, functional purpose of the institution of control in the judicial system, subjects of control in public administration of the judicial system.

Постановка проблеми. З огляду на стратегічний курс України на євроінтеграцію, утвердження принципів правової держави, демократичних інституцій та належного врядування, зростає потреба у вдосконаленні механізмів публічного адміністрування, зокрема в системі судової влади. Підвищення ефективності адміністрування в судовій сфері є важливою передумовою для зміцнення довіри громадян до правосуддя — одного з ключових індикаторів легітимності влади. Ця довіра формується не лише через

якісне здійснення судочинства, а й через прозорість, підзвітність та результативність використання публічних ресурсів у межах судового адміністрування. Саме тому актуалізується необхідність наукового дослідження системи внутрішнього контролю як одного з провідних інституційних інструментів, що забезпечують належний рівень організаційної, фінансової та управлінської дисципліни. Система внутрішнього контролю виконує не лише контрольну, але й превентивну, аналітичну та коригувальну функції, що

в комплексі сприяє ефективному функціонуванню судової системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій літературі розглядаються різні аспекти публічного адміністрування судової влади. Зокрема, Солопова І.В. [30] акцентує увагу на реформуванні та вдосконаленні механізмів публічного адміністрування в судовій сфері як складовій частині загального процесу модернізації державного управління та правової системи. Кубатко К.В. та Тимченко С.М. [13] аналізують методологічні підходи до дослідження публічного адміністрування у контексті формування та функціонування суддівського корпусу в Україні.

Гресько О.Р. [2] зосереджується на визначенні форм і засобів ефективної взаємодії судової влади з громадськістю. У свою чергу, Кубатко К.В. [14] також приділяє увагу аналізу системи суб'єктів публічного адміністрування, що здійснюють вплив на функціонування судової гілки влади. Р. Сербин вивчає вплив органів публічного адміністрування на функціонування судової системи [29].

Крайнюков М.М. [12] досліджує іноземний досвід у сфері реалізації механізмів контролю на етапі добору суддів, а Гулак О.В. і Щербак А.В. [3] висвітлюють наукові підходи до розуміння змісту публічного адміністрування в діяльності апарату суду.

Помітне місце у науковому дискурсі посідають праці, присвячені ролі громадського контролю. Зокрема, В. Чернописька та Н. Гук [34] розглядають його значення у процесах демократизації судової системи, а Кондратенко В.М. і Стеценко Д.Ю. [11] аналізують адміністративно-правові засади громадського контролю в контексті забезпечення прав людини і громадянина в Україні.

Попри наявність значного наукового доробку, слід зазначити, що проблема внутрішнього контролю в публічному адмініструванні судової влади залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання його ролі у зміцненні інституційної спроможності судової системи та формуванні довіри громадян до правосуддя.

Метою статті є дослідження сутності, структури та функціонального значення системи внутрішнього контролю в публічному адмініструванні судової системи України, а також визначення її ролі у підвищенні ефективності управлінських процесів, забезпеченні прозорості, підзвітності та зміцненні довіри громадськості до правосуддя.

Виклад основного матеріалу. Події останніх років засвідчують наявність системних порушень у фінансово-господарській діяльності органів судової влади. Зокрема, результати фінансового аудиту Державної судової адміністрації України (ДСА), проведеного Держаудитслужбою у 2023 році, виявили у 2021–2022 роках та першому півріччі 2023 року, факти неефективного використання бюджетних коштів на суму понад 430 млн. грн. Серед них

порушення пов'язані з виплатами винагороди 374 суддям місцевих загальних судів, які фактично не здійснювали правосуддя. Такі порушення обійшлися бюджету у 6,5 млн. грн. [4]. Це не лише свідчить про недостатність внутрішнього контролю, а й викликає громадське обурення, обґрунтовану суспільну недовіру до судової системи.

Крім того, аудит відповідності Вищого антикорупційного суду, проведений Рахунковою палатою на тему «Забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду» за період 2019–2023 роки та 9 місяців 2024 року, виявив середній рівень ризику внаслідок відсутності чітко сформованої системи управління ризиками, слабкої координації питань внутрішнього контролю та недоліків у бухгалтерському обліку. Визначено важливі питання, на які повинен звернути увагу управлінський персонал відповідно до сфер відповідальності [8]. Це свідчить про недостатню інституційну зрілість внутрішнього контролю навіть у ключових органах антикорупційної юрисдикції. Зазначене актуалізує необхідність посилення контролюючих механізмів навіть у спеціалізованих судах, що покликані боротися з корупцією.

Практика аналізу системи внутрішнього контролю внутрішнім та зовнішніми аудитами свідчить про невідповідність внутрішніх процедур стандартам належного врядування, що спричиняє неефективне витрачання публічних ресурсів, знижує функціональні спроможності судових установ, обумовлює падіння суспільної довіри до системи правосуддя.

Історично концепція публічного адміністрування ґрунтувалася передусім на ідеях ефективності та ощадливого використання ресурсів. Основним вважалося надання державних послуг на високому рівні з мінімальними витратами часу, коштів та зусиль. Проте згодом підходи до розуміння сутності публічного адміністрування зазнали змін. Сучасне тлумачення включає не лише прагнення до ефективності, але й орієнтацію на суспільні потреби, залучення громадськості до управлінських процесів, забезпечення справедливості та рівного ставлення до всіх учасників цих процесів [29]. Термін «адміністрування в суді» дослідники визначають як цілеспрямовану організаційну діяльність посадових осіб, відповідальних за адміністративні функції в межах конкретного суду. Ця діяльність охоплює управління окремими структурними елементами судової системи та передбачає послідовність дій щодо підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Метою таких дій є забезпечення ефективної організації роботи суду, що, у свою чергу, створює умови для якісного здійснення правосуддя [5].

Судове адміністрування як елемент системи соціального управління має подвійний характер, поєднуючи функції державного регулювання та самоврядування. Його зміст полягає у забезпеченні організаційного функціонування судів згідно

з вимогами Конституції та чинного законодавства України. Така діяльність не впливає на процесуальний бік розгляду справ, а зосереджена виключно на організаційних аспектах. Особливу роль у цьому процесі відіграє публічне адміністрування, головним завданням якого є створення належних умов для неупередженого розгляду справ і винесення обґрунтованих, чітких рішень, зрозумілих як сторонам процесу, так і суспільству загалом. Це є ключовим чинником у реалізації права на справедливий суд.

Згідно з частиною другою статті 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», систему органів, які реалізують публічне адміністрування в судовій сфері, становлять: Вища рада правосуддя, Вища кваліфікаційна комісія суддів, Державна судова адміністрація, Національна школа суддів України, а також інші органи державної влади та місцевого самоврядування [26]. Окрім вищезазначених інституцій, до суб'єктів організаційного забезпечення діяльності судів також належать Рада суддів України як найвищий орган суддівського самоврядування, апарат суду, відповідні служби організаційного супроводу та охорони. Додатково, окремі повноваження у сфері публічного управління діяльністю судів покладено на такі державні інституції, як Президент України, Кабінет Міністрів, Міністерство юстиції та органи місцевого самоврядування.

Таким чином, у сфері публічного адміністрування діяльності судів задіяна ціла низка інституцій — як спеціалізованих органів суддівського врядування, так і вищих органів державної влади та місцевого самоврядування. Кожен із цих суб'єктів виконує окремі контрольні, координаційні чи організаційні функції. Водночас, саме Державна судова адміністрація України (ДСАУ), враховуючи її повноваження щодо матеріально-технічного, фінансового та організаційного забезпечення діяльності судів, виступає ключовим суб'єктом у впровадженні та функціонуванні системи внутрішнього контролю в судовій владі. Контролююча роль інших суб'єктів має переважно загальний або політико-адміністративний характер, тоді як саме ДСАУ забезпечує практичну реалізацію елементів системи внутрішнього контролю (СВК), формує відповідну політику та координує дії апаратів судів у межах управлінських процесів.

Стратегією розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки [33] одним із ключових завдань визначено підвищення ефективності організації судової влади та інститутів правосуддя, а також зміцнення суспільної довіри до них. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [31], в частині покращення ефективності врядування передбачає реінжиніринг процесів документування управлінської діяльності щодо планування, реалізації поставлених завдань, моніторингу та контролю за досягненням показників ефективності.

У межах реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки [32] були створені передумови для ефективного функціонування системи державного внутрішнього фінансового контролю. Відповідні зміни до Бюджетного кодексу України (ст. 26) [1] закріпили обов'язок керівників розпорядників бюджетних коштів організовувати та забезпечувати функціонування внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту в установах, що належать до їх сфери управління.

Відповідно до Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року [28], внутрішній контроль визначається як інструмент управління, що дає змогу керівництву органів державного і комунального сектору перевірити стан виконання завдань органу. У межах реформування державного фінансового контролю, згідно з Концепцією, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року № 310 [27], здійснювались комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності аудиту, запровадження сучасних підходів до фінансового моніторингу та формування цілісної системи контролю в публічному секторі. Зокрема, постановою Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 року № 1062 затверджено «Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів» [16], якими встановлено уніфіковані підходи до організації системи внутрішнього контролю в державних органах. Організаційно-методологічне забезпечення функціонування внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту покладено на Міністерство фінансів України [15], яке, зокрема, відповідає за розробку відповідної державної політики, здійснює аналіз стану системи внутрішнього контролю та оцінку ефективності внутрішнього аудиту у розпорядників бюджетних коштів.

Прийняті урядові акти свідчать про послідовну інтеграцію внутрішнього контролю як важливого інструменту підвищення якості управлінських процесів, зміцнення інституційної спроможності органів публічного сектору та забезпечення належного рівня доброчесності й відповідальності у сфері державного управління.

У цьому контексті варто відзначити, що система внутрішнього контролю, впроваджена Державною судовою адміністрацією України, не є ізольованим інструментом, спрямованим виключно на регулювання внутрішньої роботи судів. Навпаки, СВК ДСАУ є дієвим механізмом реалізації цілей і завдань, визначених ключовими стратегічними документами у сфері реформування публічного управління, системи управління державними фінансами та функціонування правосуддя загалом. Зокрема, імплементація положень Стратегії реформування публічного управління України, Стратегії розвитку системи управління державними фінансами, Стратегії розвитку судової системи та суміжних галузей правосуддя, а також Національної антикорупційної

стратегії передбачає створення прозорих, підзвітних та ефективних інституцій. СВК ДСАУ якраз і реалізує ці завдання на рівні судової адміністрації — через посилення процедур контролю, управління ризиками, внутрішнього аудиту, належного фінансового менеджменту та забезпечення якісного адміністрування судів.

У загальному вигляді ключовими компонентами фінансового контролю за управлінням і використанням державних ресурсів є: державний фінансовий контроль, що здійснюється органами Державної аудиторської служби, уповноваженими Кабінетом Міністрів України (урядовий контроль); державний зовнішній фінансовий контроль (аудит), який від імені Верховної Ради України реалізує Рахункова палата (парламентський контроль); державний внутрішній фінансовий контроль, до складу якого входять внутрішній контроль і внутрішній аудит, що забезпечуються розпорядниками бюджетних коштів та відповідними підрозділами внутрішнього аудиту в бюджетних установах.

У традиційному розумінні державний внутрішній фінансовий контроль охоплює три основні елементи: систему внутрішнього контролю, що базується на підзвітності та відповідальності керівника; внутрішній аудит, який діє як незалежна структура в межах організації; а також процес узгодження роботи внутрішнього контролю з функціонуванням внутрішнього аудиту. Важливим принципом при цьому є чітке розмежування між контролем та аудитом. Хоча внутрішній контроль і внутрішній аудит мають спільну мету — підвищення ефективності управління, вони не є ідентичними за своїм змістом і функціями, а лише доповнюють одне одного [6].

Таким чином, внутрішній контроль є необхідною складовою як процесу прийняття, так і виконання управлінських рішень, базуючись на даних контрольної діяльності. У цьому сенсі він також виступає як інтегрований комплекс бухгалтерського управлінського контролю [7].

Необхідність розбудови ефективної системи внутрішнього контролю в органах судової влади зумовлена низкою критичних факторів, що впливають на якість організації її функціонування та процесу здійснення правосуддя. Серед основних проблем — толерантне ставлення до проявів корупції, а також наявні структурні й організаційні недоліки, зокрема у сфері фінансового, матеріально-технічного та інституційного забезпечення судів різних рівнів.

З огляду на покладені на ДСАУ функції, пов'язані з плануванням діяльності, управлінням бюджетними коштами, державним майном, організацією закупівель, веденням бухгалтерського обліку, поданням звітності, інформаційною безпекою, роботою з персоналом, документообігом та взаємодією із громадськістю, можна стверджувати про об'єктивну доцільність та необхідність впровадження системи внутрішнього контролю у її діяльності. Саме система

внутрішнього контролю є тим інституційним чинником, що підвищує ефективність публічного адміністрування у судовій системі та сприяє зміцненню довіри до правосуддя.

ДСАУ державним органом у системі правосуддя, який здійснює організаційно-методичне керівництво діяльністю територіальних управлінь та апаратів судів, чим забезпечує уніфікований підхід до управлінських процесів, внутрішнього контролю і звітності. Саме через ці важелі ДСАУ формує рамки внутрішнього контролю, координує дії відповідальних осіб в судах та проводить навчання працівників щодо відповідності внутрішнім процедурам і вимогам законодавства. Таким чином, у структурі публічного адміністрування судової системи ДСАУ не лише виконує функції забезпечення, а й виступає центральною ланкою у створенні ефективної і прозорої системи внутрішнього контролю у судах.

З урахуванням широкого спектра функцій ДСАУ — від бюджетного планування до інформаційної безпеки — впровадження СВК дозволяє вчасно виявляти ризики, удосконалювати внутрішні процеси та зміцнювати довіру до системи правосуддя. Інструкція з організації та здійснення внутрішнього контролю в Державній судовій адміністрації України затверджена Наказом Державної судової адміністрації України № 284 від 18.08.2022 [10] забезпечує нормативну основу для застосування сучасних стандартів контролю. Затверджена інструкція стала важливим кроком до системного підходу у впровадженні СВК, який відповідає міжнародним стандартам, зокрема концепції COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Це дозволяє забезпечити відповідність діяльності ДСАУ сучасним підходам до управління в публічному секторі, що особливо важливо в контексті євроінтеграційних прагнень України.

У цьому контексті, розбудова системи внутрішнього контролю в органах судової влади нерозривно пов'язана з діяльністю апаратів судів, які виступають ключовими виконавцями механізмів СВК на операційному рівні. Особливого значення набуває саме апарат суду як основна ланка, що забезпечує організаційну, технічну та фінансово-господарську підтримку функціонування суду. Апарат суду, діючи відповідно до Конституції України, законів «Про судоустрій і статус суддів» [26], «Про державну службу» [18] та Типового положення про апарат суду, затвердженого наказом ДСА України від 08 лютого 2019 року № 131 [23], виконує широкий спектр завдань, що безпосередньо пов'язані з реалізацією принципів належного управління. Функціональні обов'язки апарату охоплюють обліково-статистичну роботу (формування архівів, складання звітності, аналіз судової практики) та фінансово-господарську діяльність (ведення бухгалтерського обліку, контроль за використанням бюджетних коштів та матеріальних ресурсів, підготовка фінансової звітності) [29].

У сфері публічного управління судовою системою внутрішній контроль розуміється як сукупність дій, що включають планування, ухвалення та реалізацію управлінських рішень керівництвом та іншими уповноваженими представниками Державної судової адміністрації України. Ці заходи спрямовані на забезпечення виконання поставлених завдань, досягнення стратегічних і операційних цілей, реалізацію функцій ДСА України, а також на запобігання порушенням, неефективному чи незаконному використанню бюджетних коштів як з боку головного розпорядника, так і підпорядкованих установ.

У таблиці 1 представлено складові системи внутрішнього контролю ДАСУ, а саме: внутрішній контроль (ВК), внутрішній аудит (ВА) та гармонізація

внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту. Також визначено їх роль у підвищенні ефективності управління в судовій системі та вплив на довіру до правосуддя.

Складовими внутрішнього контролю в ДСА України є: *внутрішнє середовище; управління ризиками; заходи контролю; моніторинг; інформаційний та комунікаційний обмін*. Зазначена система ґрунтується на чітко визначених, формалізованих та задокументованих процедурах, правилах, регламентах і внутрішніх документах, що встановлюють повноваження та зони відповідальності відповідних посадових осіб. Внутрішній контроль у ДСА України організовується шляхом розроблення та впровадження внутрішніх нормативних документів,

Таблиця 1

Структура СВК у ДСА України та її вплив на ефективність управління й рівень довіри до судової влади

Елемент СВК	Функції та завдання	Нормативно-правові акти
Внутрішній контроль	Організація контролю за виконанням законодавства та внутрішніх політик, виявлення помилок та відхилень; Запровадження чітких систем (порядків) планування діяльності; Координація управління ризиками; Контроль за використанням ресурсів	Бюджетний кодекс України [1], Інструкція з організації та здійснення внутрішнього контролю в Державній судовій адміністрації України [10], Типове положення про організацію бухгалтерського обліку в місцевих та апеляційних загальних і спеціалізованих судах, Державній судовій адміністрації України, її територіальних управліннях, Вищій кваліфікаційній комісії суддів України, Національній школі суддів України [25], Типове положення про апарат суду [23]
	Вплив на ефективність управління й рівень довіри до судової влади	
	Оптимізує процеси, сприяє раціональному використанню ресурсів; Сприяє підвищенню прозорості діяльності судів, зменшує корупційні ризики, формує впевненість у доброчесності системи	
Внутрішній аудит	Оцінка ефективності функціонування системи внутрішнього контролю в ДСА; Оцінка фінансової діяльності та використання коштів; Оцінка управління ризиками та ефективності процедур	Положення про Державну судову адміністрацію [20], Порядок здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту [17], Стандарти внутрішнього аудиту [22], Кодексу етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту [19], Порядок здійснення внутрішнього аудиту в Державній судовій адміністрації України [21]
	Вплив на ефективність управління й рівень довіри до судової влади	
	Виявляє неефективні управлінські практики, сприяє ухваленню обґрунтованих рішень, вдосконаленню організації та системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками; підтверджує незалежний контроль над діяльністю судової адміністрації, посилює публічну відповідальність і звітність, зменшує ризики зловживань	
Гармонізація внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту	Координація та методологічна підтримка між підрозділами ВК та ВА Розробка та впровадження єдиних стандартів для внутрішнього контролю та аудиту Узгодження підходів до впровадження COSO	Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах [15]
	Вплив на ефективність управління й рівень довіри до судової влади	
	забезпечує єдність управлінських стандартів у всіх судах, зменшує дублювання функцій; знижує ризик надмірної дискреції, забезпечує передбачуваність рішень та послідовність дій	

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 15; 17; 19; 20; 21; 22; 25; 23]

які регламентують функціонування системи контролю; управління ризиками на рівні спеціалізованого підрозділу, що інформує керівництво про критичні сфери; а також шляхом незалежної оцінки ефективності СВК підрозділом внутрішнього аудиту з метою вдосконалення управлінських процесів.

Внутрішнє середовище складається із суб'єктів внутрішнього контролю, об'єктів внутрішнього контролю, механізмів запровадження заходів щодо забезпечення досягнення очікуваних результатів, встановленої мети, функцій та завдань у рамках виконання повноважень ДСА України і її структурних підрозділів.

Управління ризиками здійснюється з метою оперативного виявлення можливих відхилень, порушень і недоліків, запобігання неефективному використанню матеріальних та фінансових ресурсів у діяльності ДСА України. Процес управління ризиками полягає в: ідентифікації ризиків; проведенні оцінки ризиків; визначенні способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики; здійсненні перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових і таких, що зазнали змін. Ризики ДСАУ розподіляють за такими видами: нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, кадрові, фінансово-господарські, фінансові, корупційні репутаційні, ризики інформаційної безпеки.

Заходами контролю є сукупність запроваджених у ДСА України управлінських дій, які здійснюються керівництвом та відповідальними особами ДСА України для усунення та мінімізації ризиків з метою досягнення ДСА України визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності.

Моніторинг у ДСА України полягає у здійсненні суб'єктами внутрішнього контролю постійного відстеження стану організації системи внутрішнього контролю в цілому та реалізації окремих її елементів з метою виявлення відхилень чи недоліків у функціонуванні системи внутрішнього контролю та/або окремих його елементів та вжиття заходів для усунення таких відхилень.

Інформаційний та комунікаційний обмін гарантує керівникам усіх рівнів та працівникам ДСА України наявність інформації, необхідної для прийняття рішень із виконання покладених на них завдань і функцій.

З урахуванням цих вимог, актуальним кроком стало впровадження інструментів, які не лише забезпечують вчасне та зручне подання даних, але й підвищують прозорість судової системи. Саме з цією метою, на виконання пункту 6 частини першої статті 152 Закону України «Про судоустрій і статус судів» [26], Положення про Державну судову адміністрацію України, затвердженого рішенням Вищої ради правосуддя від 17.01.2019 № 141/0/15–19 [20], та відповідно до наказу ДСА України від 21 жовтня

2024 року № 447 [24], на вебпорталі «Судова влада України» було запроваджено інтерактивну мапу судів. Вона покликана висвітлювати інформацію про стан здійснення правосуддя судами, зокрема показники часу, необхідного для розгляду справ і матеріалів, що надійшли до місцевих та апеляційних судів. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити ефективну управлінську аналітику, але й створює зручний інструмент для користувачів, які зацікавлені в об'єктивній, чіткій та доступній інформації про діяльність судів.

Внутрішній аудит у ДСАУ — це діяльність, спрямована на оцінку діяльності підконтрольного суб'єкта внутрішнього аудиту в повному обсязі або з окремих питань, та заходів, що здійснюються керівниками таких підконтрольних суб'єктів внутрішнього аудиту для забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього контролю (дотримання принципів законності та ефективного використання бюджетних коштів та інших активів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, виконання завдань, планів і вимог щодо їх діяльності), з метою впровадження і удосконалення системи внутрішнього контролю в підконтрольному суб'єкті внутрішнього аудиту, удосконалення системи управління, запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання публічних коштів.

ДСА України проводить аудит та фінансовий контроль діяльності своїх структурних підрозділів і територіальних управлінь, судів, державних підприємств, установ та організацій, що належать до її сфери управління згідно Порядку здійснення внутрішнього аудиту в Державній судовій адміністрації України, затверджено Наказом Державної судової адміністрації України від 11 квітня 2023 року № 191 [21]. Під час аудиту перевіряються правильність та повнота розрахунків з оплати праці, ведення бухгалтерського обліку, а також законність господарських операцій, зокрема у сфері капітального будівництва та поточного ремонту. Оцінюється ефективність внутрішнього контролю в цих напрямках. Особливу увагу під час перевірок приділяють аналізу причин і наслідків виявлених порушень, а також підготовці рекомендацій для об'єктів контролю щодо усунення недоліків, запобігання їх повторенню та усунення причин, які призвели до нестачі коштів або державного майна, нецільового використання фінансових і матеріальних ресурсів, а також інших порушень законодавства в бюджетній, економічній та фінансово-господарській сферах. Крім того, аудит передбачає заходи щодо відшкодування завданих збитків і притягнення винних осіб до відповідальності згідно з чинним законодавством України [9].

Результати проведених планових внутрішніх аудитів ДСАУ у 2021–2023 роках по виявленню порушень фінансово-бюджетної дисципліни (фінансово-господарської діяльності) наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Результати внутрішніх аудитів ДСАУ у 2021–2023 роках по виявленню порушень фінансово-бюджетної дисципліни

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість внутрішніх аудитів	15	8	4
Виявлено порушень, тис. грн	65 019,1	95 345,3	474 204,0
У тому числі порушення, що призвели до втрат, тис. грн	170,9	6 231,6	26 275,4

Джерело: [9]

Дані таблиці свідчать про зростання важливості та дієвості внутрішнього аудиту в системі ДСАУ як інструменту контролю за дотриманням фінансово-бюджетної дисципліни. Незважаючи на зменшення кількості проведених аудитів протягом 2021–2023 років (з 15 у 2021 році до 4 у 2023 році), сума виявлених порушень зросла у понад сім разів — з 65 019,1 тис. грн у 2021 році до 474 204,0 тис. грн у 2023 році. Особливо показовим є приріст обсягів порушень, що призвели до прямих втрат — з 170,9 тис. грн у 2021 році до 26 275,4 тис. грн у 2023 році. Це вказує на суттєві ризики у фінансово-господарській діяльності та водночас підтверджує здатність внутрішнього аудиту ефективно виявляти критичні проблеми.

Таким чином, внутрішній аудит виконує не лише функцію контролю, а й слугує потужним механізмом забезпечення фінансової дисципліни, запобігання неефективному використанню ресурсів та підвищення прозорості управлінських рішень. Його результати повинні бути основою для системного вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності публічного адміністрування у судовій системі.

Функції гармонізації системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в ДСАУ фактично реалізуються структурою або посадовою особою, що відповідає за організацію внутрішнього контролю на рівні центрального апарату ДСАУ

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, розбудова системи внутрішнього контролю в судовій гілці влади розглядається як ключовий інструмент інституційного забезпечення

ефективності публічного адміністрування, забезпечення цільового використання публічних ресурсів, формування стандартів прозорості та відкритості, а також зміцнення довіри суспільства до системи правосуддя як фундаменту правової держави. Її впровадження в діяльність Державної судової адміністрації України є відповіддю на потребу у формуванні цілісної, прозорої та підзвітної системи управління, що відповідає міжнародним стандартам та принципам належного врядування. СВК у цьому контексті не лише забезпечує дотримання законодавства та раціональне використання ресурсів, але й виступає важливим чинником профілактики неефективності, зловживань та управлінських помилок. Крім того, системний підхід до внутрішнього контролю сприяє підвищенню довіри до судової влади, оскільки забезпечує прозорість і підзвітність у прийнятті рішень та реалізації функцій судового адміністрування. Це набуває особливого значення в умовах демократичної трансформації та євроінтеграційних прагнень України, де якість публічного управління розглядається як один із ключових критеріїв ефективності держави. Відтак, СВК є не лише технічним механізмом забезпечення контролю та інструментом внутрішньої оптимізації, а й важливим інституційним чинником, що зміцнює управлінську спроможність судової системи та довіру суспільства до правосуддя як до гаранта верховенства права.

У подальших наукових дослідженнях передбачається зосередити увагу на оцінці впливу цифровізації на ефективність внутрішнього контролю та прозорість публічного адміністрування судової системи України.

Література

1. Бюджетний кодекс України : Закон України 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245617?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB#w1_18 (дата звернення: 11.04.2025).
2. Гресько О.Р. Форми та способи реалізації взаємодії адміністративних судів з органами публічного адміністрування й громадськістю: теоретико-правовий аспект. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Вип. 5(2). С. 80–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2021_5\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2021_5(2)_16) (дата звернення: 09.04.2025).
3. Гулак О.В. Публічне адміністрування в діяльності апарату суду: підходи до формування поняття. *Право. Людина. Довкілля*. 2021. Vol. 12, № 2. С. 101–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/IHE_2021_12_2_15 (дата звернення: 09.04.2025).
4. Державна Аудиторська служба України. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5074> (дата звернення: 11.04.2025).

5. Дудченко О.Ю. Правовий статус осіб, які займають адміністративні посади в судовій системі України: авто реф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.10. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків, 2013. 18 с.
6. Дуліна О.В. Організація системи внутрішнього контролю в органах публічної влади: сутність та складові елементи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 61–68 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_15) (дата звернення: 12.04.2025).
7. Дуліна О. Внутрішній контроль в органах публічної влади: сутність поняття та змістове наповнення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2017. Вип. 21. С. 60–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tpdp_2017_21_8 (дата звернення: 12.04.2025).
8. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Забезпечення діяльності Вищого антикорупційного суду»: Рішення Рахункової палати від 19 грудня 2024 року № 58–2. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/58-2_2024/Zvit_58-2_2024.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
9. Звіт про діяльність Державної судової адміністрації України за 2023 рік. URL: https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsa_23 (дата звернення: 11.04.2025).
10. Інструкція з організації та здійснення внутрішнього контролю в Державній судовій адміністрації України: Наказ Державної судової адміністрації України 18.08.2022 року № 284. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/dod_N284_Instrukcia.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
11. Кондратенко В.М. Стеценко Д.Ю. Адміністративно-правові засади громадського контролю в судовій системі через призму забезпечення прав людини і громадянина в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 3. С. 351–355 <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.60>.
12. Крайнюков М.М. Зарубіжний досвід функціонування механізму контролю в системі публічного адміністрування на етапі добору суддів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_29 (дата звернення: 09.04.2025).
13. Кубатко К.В. Тимченко С.М. Історіографія та методологія дослідження публічного адміністрування у сфері формування та функціонування суддівського корпусу в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2022. Вип. 26. С. 149–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ub_2022_26_22 (дата звернення: 09.04.2025).
14. Кубатко К.В. Суб'єкти публічного адміністрування у сфері формування та функціонування суддівського корпусу в Україні. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2022. № 4. С. 40–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drp_2022_4_8 (дата звернення: 09.04.2025).
15. Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: Наказ Міністерства фінансів України 14.09.2012 № 995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0995201-12#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
16. Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#n17> (дата звернення: 11.04.2025).
17. Порядок здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
18. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
19. Про затвердження Кодексу етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 29 вересня 2011 року № 1217. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-11#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
20. Про затвердження Положення про Державну судову адміністрацію України: Рішення Вищої Рада правосуддя від 17.01.2019 № 141/0/15-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
21. Про затвердження Порядку здійснення внутрішнього аудиту в Державній судовій адміністрації України: Наказ Державної судової адміністрації України від 11 квітня 2023 року № 191. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/dod_N_191_23.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
22. Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 04 жовтня 2011 р. № 1247. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
23. Про затвердження Типового положення про апарат суду : Наказ Державної судової адміністрації України від 08 лютого 2019 року № 131. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/Dod_131_19.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
24. Про оприлюднення інтерактивної онлайн — мапи судів України про показники часу, необхідного для розгляду справ і матеріалів, які надійшли до місцевих та апеляційних судів: Наказ Державної судової адміністрації України від 21 жовтня 2024 р. № 447. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/dsa/normatyvno-pravova%20baza/N_447_2024.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
25. Про організацію бухгалтерського обліку : Наказ Державної судової адміністрації України від 08 листопада 2017 року № 1025. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/file/DSA/DSA_2017_all_docs/17ordersmarch/N_1025.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

26. Про судоустрій і статус суддів Закон України від 2 червня 2016 року № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
27. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування системи державного фінансового контролю до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 310-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/310-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
28. Про схвалення Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 травня 2005 р. N 158-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/158-2005-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
29. Сербин Р. Система органів публічного адміністрування в діяльності суду. *Юридичний вісник*. 2022. № 6. С. 39–49. <https://doi.org/10.32782/yuv.v6.2022.5>.
30. Солопова І.В. Публічне адміністрування органів судової влади в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 2. С. 15–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pupch_2024_2_5 (дата звернення: 09.04.2025).
31. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
32. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
33. Стратегія розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки : Указ Президента України від 11 червня 2021 року № 231/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
34. Чорнописька В., Гук Н. Громадський контроль у процесах демократизації судової системи України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»*. 2022. № 1 (33). С. 92–98. <http://doi.org/10.23939/law2022.33.092>.

References

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. Zakon Ukrainy 8 lytnia 2010 roku № 2456-VI-Law of Ukraine of July 8, 2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245617?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB#w1_18 [in Ukrainian].
2. Hresko O.R. (2021). Formy ta sposoby realizatsii vziaemodii administratyvnykh sudiv z orhanamy publicznego administruvannya y hromadskistiu: teoretyko-pravovy aspekt [Forms and Methods of Implementation of Interaction of Administrative Courts with Public Administration Bodies and the Public: Theoretical and Legal Aspect]. *Naukovyi visnyk publicznego ta pryvatnoho prava — Scientific Bulletin of Public and Private Law*, iss. 5(2), pp. 80–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2021_5\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2021_5(2)_16) [in Ukrainian].
3. Hulak O.V. (2021). Publichne administruvannya v diialnosti aparatu sudu: pidkhody do formuvannya poniattia [Public Administration in the Activities of the Court Apparatus: Approaches to the Formation of the Concept]. *Pravo. Liudyna. Dovkillia — Right. Man. Environment*, Vol. 12, № 2, pp. 101–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/IHE_2021_12_2_15 [in Ukrainian].
4. Derzhavna Audytorska sluzhba Ukrainy — State Audit Service of Ukraine. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5074> [in Ukrainian].
5. DUDChenko O.Yu. (2013). Pravovy status osib, yaki zaimaiut administratyvni posady v sudovii systemi Ukrainy [Legal Status of Persons Holding Administrative Positions in the Judicial System of Ukraine]. Candidate's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].
6. Dulina O.V. (2017). Orhanizatsiia systemy vnurishnoho kontroliu v orhanakh publichnoi vlady: sutnist ta skladovi elementy [Organization of the internal control system in public authorities: essence and constituent elements]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" — International Scientific Journal "Internauka"*, № 1(2), pp. 61–68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_15) [in Ukrainian].
7. Dulina O. (2017). Vnurishnii kontrol v orhanakh publichnoi vlady: sutnist poniattia ta zmistovne napovnennia [Internal Control in Public Authorities: Essence of the Concept and Content]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia — Theoretical and applied issues of state formation*, is. 21, pp. 60–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2017_21_8 [in Ukrainian].
8. Zvit pro rezultaty audytu vidpovidnosti na temu «Zabezpechennia diialnosti Vyshchoho antykoruptsiinoho sudu»: Rishennia Rakhunkovoi palaty vid 19 hrudnia 2024 roku № 58–2 [Report on the results of the compliance audit on the topic "Ensuring the activities of the High Anti-Corruption Court": Decision of the Accounting Chamber of December 19, 2024 No. 58–2]. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/58-2_2024/Zvit_58-2_2024.pdf [in Ukrainian].
9. Zvit pro diialnist Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy za 2023 rik [Report on the activities of the State Judicial Administration of Ukraine for 2023]. URL: https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsa_23 [in Ukrainian].

10. Instruktsiia z orhanizatsii ta zdiisnennia vnutrishnoho kontroliu v Derzhavnii sudovii administratsii Ukrainy: Nakaz Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy 18.08.2022 roku № 284 [Instruction on the organization and implementation of internal control in the State Judicial Administration of Ukraine: Order of the State Judicial Administration of Ukraine No. 284 of 18.08.2022]. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/dod_N284_Instrukcia.pdf [in Ukrainian].
11. Kondratenko V.M., & Stetsenko D.Iu. (2024). Administratyvno-pravovi zasady hromadskoho kontroliu v sudovii systemi cherez pryzmu zabezpechennia prav liudyny i hromadianyna v Ukraini [Administrative and Legal Foundations of Public Control in the Judicial System through the Prism of Ensuring Human and Citizen Rights in Ukraine]. *Analitichno-porivnialne pravoзнавство — Analytical and Comparative Law*, № 3, pp. 351–355. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.60> [in Ukrainian].
12. Krainiukov M.M. (2023). Zarubizhnyi dosvid funktsionuvannia mekhanizmu kontroliu v systemi publichnoho administruvannia na etapi doboru suddiv [Foreign Experience of the Functioning of the Control Mechanism in the Public Administration System at the Stage of Selection of Judges]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok — Public Administration: Improvement and Development*, № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_29 [in Ukrainian].
13. Kubatko K.V., & Tymchenko S.M. (2022). Istoriohrafii ta metodolohiia doslidzhennia publichnoho administruvannia u sferi formuvannia ta funktsionuvannia suddivskoho korpusu v Ukraini [Historiography and Methodology of Public Administration Research in the Field of Formation and Functioning of the Judiciary in Ukraine]. *Yurydychnyi biuleten — Legal Bulletin*, iss. 26, 149–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ub_2022_26_22 [in Ukrainian].
14. Kubatko K.V. (2022). Subiekty publichnoho administruvannia u sferi formuvannia ta funktsionuvannia suddivskoho korpusu v Ukraini [Public Administration Entities in the Field of Formation and Functioning of the Judiciary in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Pravo — State and regions. Series: Law*, № 4, 40–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dr_p_2022_4_8 [in Ukrainian].
15. Metodychni rekomendatsii z orhanizatsii vnutrishnoho kontroliu rozporiadnykamy biudzhetykh koshtiv u svoikh zakladakh ta u pidvidomchykh biudzhetykh ustanovakh: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy 14.09.2012 № 995 [Methodological Recommendations on the Organization of Internal Control by Budget Funds Managers in Their Institutions and Subordinate Budgetary Institutions: Order of the Ministry of Finance of Ukraine 14.09.2012 No 995]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0995201-12#Text> [in Ukrainian].
16. Osnovni zasady zdiisnennia vnutrishnoho kontroliu rozporiadnykamy biudzhetykh koshtiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 hrudnia 2018 r. № 1062 [Basic principles of internal control by budget managers: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1062 of December 12, 2018]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#n17> [in Ukrainian].
17. Poriadok zdiisnennia vnutrishnoho audytu ta utvorennia pidrozdiliv vnutrishnoho audytu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 veresnia 2011 r. № 1001 [Procedure for Internal Audit and Establishment of Internal Audit Units: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1001 of September 28, 2011]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
18. Zakon Ukrainy: Pro derzhavnu sluzhbu: pryiniaty 10 hrud. 2015 roku № 889-VIII [Law of Ukraine About civil service activity from December 10 2015, № 889-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
19. Pro zatverdzhennia Kodeksu etyky pratsivnykiv pidrozdilu vnutrishnoho audytu: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 29 veresnia 2011 roku № 1217 [On Approval of the Code of Ethics for Employees of the Internal Audit Unit: Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 1217 dated September 29, 2011]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-11#Text> [in Ukrainian].
20. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Derzhavnu sudovu administratsii Ukrainy: rishennia Vyshchoi Rada pravosuddia vid 17.01.2019 № 141/0/15–19 [On Approval of the Regulations on the State Judicial Administration of Ukraine: Decision of the High Council of Justice of 17.01.2019 No. 141/0/15–19]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text> [in Ukrainian].
21. Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia vnutrishnoho audytu v Derzhavnii sudovii administratsii Ukrainy: Nakaz Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy vid 11 kvitnia 2023 roku № 191 [On Approval of the Procedure for Internal Audit in the State Judicial Administration of Ukraine: Order of the State Judicial Administration of Ukraine No. 191 dated April 11, 2023]. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/dod_N_191_23.pdf [in Ukrainian].
22. Pro zatverdzhennia Standartiv vnutrishnoho audytu: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 04 zhovtnia 2011 r. № 1247 [On Approval of Internal Audit Standards: Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 1247 dated October 4, 2011]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text> [in Ukrainian].
23. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro aparat sudu: Nakaz Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy vid 08 liutoho 2019 roku № 131 [On Approval of the Model Regulations on the Court Apparatus: Order of the State Judicial Administration of Ukraine No. 131 dated February 8, 2019]. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/Dod_131_19.pdf [in Ukrainian].
24. Pro opryliudnennia interaktyvnoi onlain — mapy sudiv Ukrainy pro pokaznyky chasu, neobkhidnoho dlia rozghliadu sprav i materialiv, yaki nadiishly do mistsevykh ta apeliatsiinykh sudiv: Nakaz Derzhavnoi sudovoi administratsii

Ukrainy vid 21 zhovtnia 2024 r. № 447 [On the publication of an interactive online map of the courts of Ukraine on the indicators of the time required for consideration of cases and materials received by local and appellate courts: Order of the State Judicial Administration of Ukraine dated October 21, 2024 No. 447]. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/dsa/normatyvnopravova%20baza/N_447_2024.pdf [in Ukrainian].

25. Pro orhanizatsiiu bukhhalterskoho obliku: Nakaz Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy vid 08 lystopada 2017 roku № 1025 [On the organization of accounting: Order of the State Judicial Administration of Ukraine dated November 8, 2017 No. 1025]. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/file/DSA/DSA_2017_all_docs/17ordersmarch/N_1025.pdf [in Ukrainian].

26. Zakon Ukrainy Pro sudoustrii i status suddiv: pryiniaty 2 chervn. 2016 roku № 1402-VIII [Law of Ukraine on the Judiciary and the Status of Judges: adopted on June 2, 2016, No. 1402-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> [in Ukrainian].

27. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia systemy derzhavnoho finansovoho kontroliu do 2020 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 travnia 2018 r. № 310-r [On Approval of the Concept of Implementation of State Policy in the Field of Reforming the System of State Financial Control until 2020: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 10, 2018 No. 310-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/310-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

28. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku derzhavnoho vnutrishnoho finansovoho kontroliu na period do 2017 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 travnia 2005 r N 158-r [On approval of the Concept for the development of state internal financial control for the period up to 2017: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 24, 2005 No. 158-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/158-2005-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

29. Serbyn R. (2022). Systema orhaniv publichnoho administruvannia v diialnosti sudu [The System of Public Administration Bodies in the Activities of the Court]. *Yurydychnyi visnyk — Legal Bulletin*, № 6, 39–49. URL: <https://doi.org/10.32782/yuv.v6.2022.5> [in Ukrainian].

30. Solopova I. V. (2024). Publichne administruvannia orhaniv sudovoi vlady v Ukraini [Public Administration of Judicial Authorities in Ukraine]. *Pivdenoukraiinskyi pravnychi chasopys — Ukrainian Legal Journal*, № 2, 15–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pupch_2024_2_5 [in Ukrainian].

31. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. № 831-r [Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine for 2022–2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

32. Stratehiia reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 hrudnia 2021 r. № 1805-r [Strategy for reforming the public finance management system for 2022–2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021 No. 1805-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

33. Stratehiia rozvytku systemy pravosuddia ta konstytutsiinoho sudochynstva na 2021–2023 roky: Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 11 chervnia 2021 roku № 231/2021 [Strategy for the Development of the Justice System and Constitutional Justice for 2021–2023: Decree of the President of Ukraine No. 231/2021 of June 11, 2021]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text> [in Ukrainian].

34. Chornopyska V., & Huk N. (2022). Громадський контроль у процесах демократизації судової системи України [Public Control in the Processes of Democratization of the Judicial System of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Serii: "Iurydychni nauky" — Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: "Legal Sciences"*, № 1 (33), pp. 92–98. <http://doi.org/10.23939/law2022.33.092> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025

УДК: 351.77:614.44(477)

Нікітенко Раїса Петрівна

*кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри хірургії, променевої діагностики, радіаційної медицини, терапії та онкології
Одеський національний медичний університет*

Nikitenko Raisa

*Candidate of Medical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Surgery, Radiation Diagnosis, Radiation Medicine,
Therapy and Oncology
Odesa National Medical University
ORCID: 0000-0003-4214-5534*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10915

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ В МАМОЛОГІЇ: НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF STATE SCREENING PROGRAMS IN MAMMOLOGY: DIRECTIONS OF MODERNIZATION OF PREVENTIVE POLICY IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У статті проаналізовано організаційно-правові засади розвитку державних програм скринінгу в мамології, а також визначено напрями модернізації профілактичної політики в Україні з урахуванням викликів, що стоять перед державним управлінням у цій сфері. Визначено необхідність адаптації національної політики до європейських стандартів, а також удосконалення нормативно-правової бази та покращення координації між різними рівнями державного управління для забезпечення ефективності програм скринінгу. Наголошено на важливості інтеграції державних та приватних інтересів у процес модернізації профілактичної політики, забезпеченні належного фінансування та розвитку інфраструктури. Сформовано рекомендації для вдосконалення міжсекторальної взаємодії, розвитку інфраструктури для скринінгу в мамології, розширення інформаційно-просвітницької кампанії та удосконалення механізмів моніторингу.

Мета. Мета статті полягає у проведенні аналізу організаційно-правових засад розвитку державних програм скринінгу в мамології в Україні, виявленні основних викликів та перешкод на шляху їх ефективної реалізації, а також формуванні пропозицій щодо напрямів модернізації профілактичної політики з урахуванням міжнародного досвіду та інтеграції європейських стандартів в українську систему охорони здоров'я.

Матеріали і методи. У статті використано нормативно-правові акти України, які регламентують організацію скринінгу, ранньої діагностики та лікування раку молочної залози, зокрема; накази; офіційні дані та аналітичні матеріали МОЗ України і Центру громадського здоров'я щодо профілактики, ранньої діагностики та фінансування онкологічної допомоги; інформаційні матеріали українських медіа і профільних професійних платформ щодо реалізації просвітницьких проєктів, міжнародного співробітництва та фінансової підтримки галузі охорони здоров'я; а також наукові здобутки українських вчених.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод аналізу нормативно-правових актів (для вивчення та систематизації чинної нормативно-правової бази України, що регламентує організацію скринінгу, ранньої діагностики та лікування раку молочної залози); методи аналізу та узагальнення (для узагальнення інформації з наукових джерел та інформаційних ресурсів щодо ефективності реалізації державної політики у сфері боротьби з онкологічними захворюваннями); методи співвіднесення та узагальнення (для виявлення новітніх тенденцій до формування та реалізації державної політики розвитку програм скринінгу в мамології в сфері охорони здоров'я в Україні); метод системного підходу (для формування висновків щодо сучасних тенденцій, проблем та перспектив державної політики

у сфері скринінгу та лікування раку молочної залози); методи логічного узагальнення (для обґрунтування висновків та результатів дослідження).

Результати. У результаті проведеного дослідження виявлено, що в Україні існують суттєві проблеми, які обмежують ефективність програм скринінгу раку молочної залози. Головними з них є обмежені ресурси, нерівний доступ до медичних послуг, недостатня інституційна спроможність та потреба в адаптації державної політики до європейських стандартів. Для подолання цих викликів необхідно здійснити модернізацію нормативно-правової бази, покращити фінансування та інфраструктуру, а також забезпечити кращу координацію між органами влади та медичними установами. Представлено основні рекомендації щодо вдосконалення профілактичної політики, зокрема: інтеграція України до європейського профілактичного простору, врахування соціально-економічних, культурних та географічних факторів при розробці програм, розвиток механізмів моніторингу та оцінки ефективності програм скринінгу на основі достовірних даних. Програми повинні враховувати специфіку правового режиму воєнного стану та бути адаптованими до потреб населення.

Перспективи. Перспективи, що випливають із отриманих результатів дослідження, окреслюють кілька важливих напрямів подальшого розвитку державної політики у сфері скринінгу раку молочної залози в Україні. Це стосується розширення програм організованого скринінгу з урахуванням потреб різних соціально-демографічних груп. Актуальним є поглиблення процесу адаптації європейських стандартів та інтеграція України до європейського профілактичного простору, зокрема в межах реалізації положень Європейського плану боротьби з раком, що сприятиме гармонізації національних підходів до скринінгу з міжнародними практиками та забезпечить підвищення якості діагностики, лікування та догляду. Подальший розвиток сучасних механізмів моніторингу та оцінки ефективності програм дозволить забезпечити більш якісне управління на основі достовірних даних і своєчасного аналізу результатів. Посилення інформаційно-просвітницької роботи сприятиме підвищенню обізнаності населення про важливість регулярного скринінгу, що допоможе подолати наявні культурні, соціальні та інформаційні бар'єри. Одночасно перспективним є впровадження інноваційних технологій, зокрема мобільних застосунків, телемедицини та рішень на основі штучного інтелекту, які можуть значно підвищити доступність і ефективність скринінгових програм. Збільшення інвестицій в інфраструктуру та запровадження нових моделей фінансового забезпечення, що дозволить гарантувати сталість і надійність реалізації державних програм. Сукупність цих заходів сприятиме створенню ефективної, стійкої системи профілактики раку молочної залози в Україні, заснованої на доказових підходах, міжнародних стандартах та адаптованій до національних особливостей.

Ключові слова: державна політика, державні програми, скринінг в мамології, профілактична політика, модернізація охорони здоров'я, організаційно-правові засади, профілактика онкологічних захворювань.

Summary. Introduction. The article analyzes the organizational and legal principles of the development of state screening programs in mammology, as well as defines the directions of modernization of preventive policy in Ukraine, taking into account the challenges facing the state administration in this area. The need to adapt national policy to European standards, as well as improving the regulatory framework and improving coordination between different levels of public administration to ensure the effectiveness of screening programs, has been determined. The importance of integration of state and private interests into the process of modernization of preventive policy, ensuring proper financing and infrastructure development is emphasized. Recommendations for improving intersector interaction, infrastructure development for mammology, expansion of information and educational campaign and improvement of monitoring mechanisms are formed.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the organizational and legal bases of the development of state screening programs in mammology in Ukraine, to identify the main challenges and obstacles to their effective implementation, as well as to form proposals for the directions of modernization of preventive policy, taking into account international experience and integration of European standards into the Ukrainian health care system.

Materials and methods. The research materials are the works of foreign scientists and experts who deal with the problems of implementing screening programs in the field of mammology and exploring the impact of European Union policy on national breast cancer prevention strategies.

The following scientific methods were used in the course of the study: analysis, synthesis and generalization (to study documents and official reports, such as recommendations of the European Commission, a joint research center of the EU, etc. on screening and treatment of breast cancer); system approach method (to evaluate the efficiency of screening programs, identify key performance indicators, as well as analyze their impact on mortality reduction and improve the quality of life of patients;); evidence methods (for the use of scientifically sound data in the development of recommendations and methodological approaches that have confirmed their effectiveness in practice;); Methods of correlation and generalization (to identify the latest tendencies for the formation and implementation of policy on the development of national screening programs in mammology in the field of health care); Methods of logical generalization (to substantiate the conclusions and results of the study).

Results. The article uses the normative legal acts of Ukraine, which regulate the organization of screening, early diagnosis and treatment of breast cancer, in particular; orders; official data and analytical materials of the Ministry of Health of Ukraine and the Center for Public Health on the prevention, early diagnosis and financing of cancer assistance; information materials of Ukrainian media and profile professional platforms on the implementation of educational projects, international cooperation and financial support for the health care industry; as well as scientific achievements of Ukrainian scientists.

The following scientific methods were used in the study of the research: the method of analysis of normative legal acts (for the study and systematization of the current normative legal framework of Ukraine, which regulates the organization of screening, early diagnosis and treatment of breast cancer); methods of analysis and generalization (to summarize information from scientific sources and information resources on the effectiveness of the implementation of state policy in the field of combating cancer); Methods of correlation and generalization (to identify the latest tendencies for the formation and implementation of the state policy of development of screening programs in mammology in the field of health care in Ukraine); systematic approach method (to formulate conclusions about current trends, problems and prospects of state policy in the field of screening and treatment of breast cancer); Methods of logical generalization (to substantiate the conclusions and results of the study).

Perspectives. The prospects arising from the results of the study outline several important areas of further development of state policy in the field of breast cancer screening in Ukraine. This concerns the expansion of organized screening programs taking into account the needs of different socio-demographic groups. It is urgent to deepen the process of adaptation of European standards and the integration of Ukraine into the European preventive space, in particular, within the framework of the implementation of the provisions of the European Cancer Plan, which will help to harmonize national approaches to screening with international practices and will improve the quality of diagnosis, treatment and care. Further development of modern mechanisms for monitoring and evaluating programs will allow better management based on reliable data and timely analysis of results. Increasing information and educational work will help to raise awareness of the population about the importance of regular screening, which will help to overcome available cultural, social and information barriers. At the same time, the introduction of innovative technologies, including mobile applications, telemedicine and solutions based on artificial intelligence, which can significantly increase the availability and efficiency of screening programs, is promising. Increasing investments in infrastructure and introducing new financial support models, which will guarantee the sustainability and reliability of government programs. The set of these measures will help to create an effective, stable breast cancer prevention system in Ukraine, based on evidence, international standards and adapted to national features.

Key words: state policy, state programs, screening in mammology, preventive policy, healthcare modernization, organizational and legal principles, prevention of cancer.

Постановка проблеми. Зростання онкологічної захворюваності в Україні та світі є серйозним викликом для систем охорони здоров'я. За даними міжнародних і національних джерел, рак молочної залози є провідною причиною смертності серед жінок працездатного віку, що обумовлює необхідність формування ефективних державних політик профілактики, ранньої діагностики та лікування цього захворювання. Запровадження організованих програм скринінгу зарекомендувало себе як ефективний підхід до зниження смертності від раку молочної залози, що підтверджується практикою країн ЄС та рекомендаціями ВООЗ. В Україні впровадження сучасних моделей скринінгу раку молочної залози стикається з проблемами, пов'язаними з обмеженими ресурсами, нерівністю доступу до медичних послуг, недостатньою інституційною спроможністю та необхідністю адаптації національної політики до європейських стандартів. Ситуація ускладнюється також значним навантаженням на систему охорони здоров'я в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність посилення профілактичних заходів для забезпечення здоров'я населення.

Актуальність дослідження зумовлена нещодавнім оновленням нормативно-правової бази України, зокрема прийняттям нових документів, що регламентують стандарти медичної допомоги у сфері боротьби з раком молочної залози. Це включає впровадження оновлених стандартів щодо діагностики, лікування та скринінгу, що дозволяє вдосконалити клінічні маршрути пацієнток, а також створює можливість для організованих програм скринінгу на

національному рівні. Важливим кроком є інтеграція України до європейського профілактичного простору відповідно до положень Європейського плану боротьби з раком (2021) і рекомендацій Європейського комітету з якості та безпеки скринінгу раку молочної залози. Втім, попри позитивні тенденції, залишається низка управлінських, організаційних і нормативних проблем, пов'язаних із адаптацією європейських практик до українських умов, забезпеченням сталості фінансування, формуванням інфраструктури для скринінгу, міжсекторальною взаємодією, інформуванням населення тощо.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень щодо формування та реалізації державної політики розвитку програм скринінгу в мамології як складової профілактики у сфері охорони здоров'я свідчить, що існує потреба в комплексному підході до впровадження організованих популяційних програм, які враховують соціально-економічні, культурні та географічні фактори. Зокрема, важливим є інтеграція міжнародних стандартів і рекомендацій, а також підтримка з боку європейських ініціатив, що орієнтовані на зниження рівня смертності від раку молочної залози через раннє виявлення захворювання. Дана проблематика є предметом багатьох українських дослідників, які систематично аналізують ефективність існуючих програм скринінгу та профілактики раку молочної залози в Україні, а також визначають можливі шляхи вдосконалення системи раннього виявлення цього захворювання. Переважно, дослідження зосереджуються на різних аспектах, зокрема: порівняльному аналізі підходів до

профілактики в Європі та Україні [7]; особливостях реалізації державної політики надання медичної допомоги при онкологічних захворюваннях в Україні [4]; аналізі нормативно-правового забезпечення та організації медичної допомоги при онкологічних захворюваннях на рак молочної залози [17]; особливостях державного управління у наданні онкологічної допомоги населенню [8]. Є дослідження, які стосуються аналізу результативності програм профілактики та боротьби з онкологічними захворюваннями, удосконалення організаційної структури, підвищення координації між рівнями влади та медичними установами, реформування фінансування, розвитку міжсекторальної співпраці для зниження соціальних бар'єрів, забезпечення широкого доступу населення до профілактичних послуг [5; 6]. Втім, проблема організації та ефективної реалізації державних програм скринінгу в мамології, зокрема в умовах актуальних змін нормативно-правової бази та необхідності гармонізації національної політики з європейськими стандартами, потребує подальших наукових досліджень.

Мета статті — проаналізувати організаційно-правові засади розвитку державних програм скринінгу в мамології в Україні, виявити основні виклики та перешкоди на шляху їх ефективної реалізації, а також сформулювати пропозиції щодо напрямів модернізації профілактичної політики з урахуванням міжнародного досвіду та інтеграції європейських стандартів в українську систему охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Наявна нормативно-правова база створює передумови для впровадження та реалізації організованих програм скринінгу в мамології як складової профілактики в сфері охорони здоров'я. Правове регулювання заходів з профілактики, ранньої діагностики та моніторингу злоякісних новоутворень в Україні ґрунтується на низці законодавчих актів та урядових рішень, які визначають засади організації скринінгових програм і надання медичних послуг пацієнтам із підвищеним ризиком онкологічних захворювань. Зокрема, положення оновленого Наказу Міністерства охорони здоров'я України № 1480 від 23 серпня 2024 року «Про забезпечення скринінгу і ранньої діагностики окремих видів раку та моніторингу стану здоров'я пацієнтів з груп ризику» формують сучасну нормативну рамку для впровадження таких заходів. Цей документ розроблено на виконання вимог ст. 41 Закону України «Про систему громадського здоров'я», а також статей 35⁻¹ та 35⁻² Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», які встановлюють принципи організації профілактичних заходів та системи громадського здоров'я. Крім того, він реалізує окремі положення рішення Ради національної безпеки і оборони України від 22 грудня 2023 року «Щодо профілактики, ранньої діагностики та лікування злоякісних новоутворень», затвердженого Указом Президента України № 842/2023 [13].

Порядок скринінгу і ранньої діагностики раку молочної залози та моніторингу стану здоров'я пацієнток з груп ризику (далі — Порядок) можна розглядати як формування важливого напрямку до посилення інституційних спроможностей системи громадського здоров'я України у сфері боротьби з онкологічними захворюваннями, а також як елемент інтеграції України в європейський простір з розвитку профілактичної складової [12]. Прийняття цього Порядку є важливим етапом модернізації державної політики у сфері профілактики онкологічних захворювань та гармонізації підходів з європейськими рекомендаціями, зокрема в рамках Європейського плану боротьби з раком [12].

Важливу роль у зменшенні захворюваності та смертності від раку молочної залози відіграють первинна та вторинна профілактика. Ці етапи медичного догляду допомагають знизити ризик розвитку захворювання, а також сприяють його ранньому виявленню та лікуванню. Первинна профілактика направлена на запобігання розвитку раку молочної залози шляхом усунення або зниження факторів ризику. На цьому етапі важливу роль відіграє інформування жінок про здоровий спосіб життя та профілактичні заходи, які допомагають знизити ймовірність розвитку онкологічного захворювання. Для молодших жінок (21–29 років) основним профілактичним заходом є опитування щодо факторів ризику та симптомів раку молочної залози. Для жінок у віці від 30 до 49 років також проводиться опитування щодо факторів ризику, яке здійснюється кожні два роки. Для групи жінок 30–49 років проводиться щорічне опитування щодо симптомів, що можуть свідчити про рак молочної залози [12].

Вторинна профілактика зосереджена на ранньому виявленні захворювання серед жінок, які можуть не мати явних симптомів раку, але підпадають під ризик розвитку цієї патології. Суть вторинної профілактики полягає в регулярному скринінгу для виявлення захворювання на ранніх стадіях, що значно підвищує ефективність лікування. Жінки вікової групи 50–69 років підлягають популяційному скринінгу на рак молочної залози, що включає огляд та направлення на мамографію кожні два роки. Група жінок 40–49 років також підлягають регулярному скринінгу кожні два роки, включаючи огляд та мамографію [12]. Отже, первинна та вторинна профілактика раку молочної залози є основними стратегічними напрямками в боротьбі з онкологічними захворюваннями серед жінок. Вони сприяють зниженню захворюваності та смертності від цього виду раку, оскільки дозволяють вчасно виявляти фактори ризику, симптоми та самі пухлини на ранніх стадіях, що дозволяє значно покращити прогноз лікування.

Основними напрямками первинної профілактики є: консультування та інформаційно-просвітницька діяльність (надання інформації про поведінкові, соціальні та медичні ризики розвитку раку молочної

залози із використанням можливостей електронної системи охорони здоров'я, ЗМІ, соціальних мереж тощо); інформування населення (популяризація знань про фактори ризику, важливість самообстеження молочних залоз, необхідність періодичних медичних оглядів і скринінгових обстежень за допомогою різних джерел комунікації); виявлення факторів ризику (проведення опитування та заповнення анамнестичних анкет); клінічне обстеження (під час профілактичних оглядів та візитів); медична маршрутизація [12].

Вторинна профілактика раку молочної залози (далі — РМЗ) спрямована на раннє виявлення захворювання, виявлення жінок із факторами ризику, проведення консультативної, інформаційно-просвітницької роботи та організацію скринінгових заходів серед цільових груп населення. До методів вторинної профілактики РМЗ належать: консультування та інформаційно-просвітницька діяльність щодо раннього виявлення РМЗ (надання інформації та проведення просвітницької роботи); виявлення жінок із факторами ризику; огляд та пальпація молочних залоз; проведення популяційного скринінгу, в тому числі серед жінок групи ризику; моніторинг стану здоров'я пацієнток із груп ризику; своєчасне перенаправлення пацієнток до надавача спеціалізованої онкологічної медичної допомоги [12].

В умовах зростання онкологічної захворюваності в Україні та підвищених вимог до якості профілактичних програм, оновлений Стандарт медичної допомоги «Рак молочної залози» (далі — Стандарт), затверджений наказом МОЗ України № 195 від 03.02.2025 року, відіграє ключову роль у модернізації державної політики скринінгу і контролю цієї патології. Документ є інструментом гармонізації національних підходів із Європейським планом боротьби з раком (2021), а також із Європейськими рекомендаціями щодо скринінгу та діагностики раку молочної залози (ECIBC) [18].

Прийняття нового Стандарту відображає перехід до уніфікованих клінічних протоколів, які забезпечують доказовість, пацієнтоцентричність і європейську інтеграцію. Визначено клінічні маршрути пацієнток, підходи до виявлення, діагностики, лікування і диспансерного спостереження при раку молочної залози. Цей документ забезпечує узгодження національних практик із завданнями Європейського плану боротьби з раком, який передбачає досягнення 90% охоплення скринінгом жінок цільових вікових груп до 2025 року. Стандарт закладає підґрунтя для персоналізації скринінгових стратегій шляхом: розмежування підходів для груп різного ризику (високий, середній, низький); врахування індивідуальних факторів ризику, таких як наявність мутацій BRCA1/2, сімейний анамнез, щільність тканини молочної залози, анамнез атипової гіперплазії; впровадження концепції стратифікованого скринінгу, аналогічної підходам у міжнародних дослідженнях

MyPeBS (Personalized Breast Screening) і FILTERED, що дозволяє оптимізувати частоту, метод (мамографія, МРТ, УЗД) і тривалість скринінгу [18].

Важливою інновацією є акцент на цифровізації процесів скринінгу та моніторингу. Стандарт передбачає: використання електронних медичних записів для документування даних скринінгу; застосування цифрових інструментів моніторингу, звітності та обміну інформацією між рівнями медичної допомоги; інтеграцію скринінгових даних до Національного канцер-реєстру України, створеного відповідно до наказу МОЗ № 10 від 22.01.1996 року [18]. Ці інструменти сприяють формуванню єдиної інформаційної екосистеми, що забезпечує прозорість, контроль якості та можливість відстеження континууму догляду (від скринінгу до лікування і диспансерного нагляду). Оновлений стандарт корелює із завданнями Європейського плану боротьби з раком (2021), European Breast Guidelines (ECIBC), а також міжнародними проєктами MyPeBS, FILTERED, JA PreventNCD, які спрямовані на впровадження персоналізованого скринінгу, зниження нерівностей у доступі до профілактики та посилення доказової основи програм [18]. Це підтверджує поступову інтеграцію України у загальноєвропейський простір контролю неінфекційних захворювань.

Національний канцер-реєстр України було створено на виконання наказу МОЗ України від 22.01.1996 року № 10, яким визначено забезпечення єдиного державного обліку хворих на злоякісні новоутворення з метою організації моніторингу рівнів захворюваності та смертності від онкологічних хвороб, аналізу тенденцій їх поширеності, розробки прогнозів, планування профілактичних і лікувально-діагностичних заходів [14].

Запровадження Національного канцер-реєстру стало першим кроком до централізації та систематизації обліку онкологічної захворюваності в Україні. До 1996 року облік випадків раку здійснювався фрагментарно на регіональному рівні без єдиних стандартів і координації. Реєстр був створений для забезпечення: достовірного і повного обліку усіх випадків злоякісних новоутворень; моніторингу епідеміологічної ситуації, аналізу динаміки захворюваності та смертності; інформаційного забезпечення розробки і реалізації національних профілактичних, діагностичних і лікувальних програм [14].

Центральним органом, відповідальним за збір, аналіз і зберігання даних, було визначено Національний інститут раку, що координував взаємодію з онкологічними диспансерами, лікувальними закладами і лабораторіями. З моменту створення канцер-реєстру став основою для: формування національних програм боротьби з онкологічними захворюваннями; оцінки ефективності скринінгових програм, зокрема маммографічного скринінгу раку молочної залози; гармонізації національних підходів із міжнародними стандартами, зокрема

рекомендаціями. Використання міжнародних класифікацій дозволило забезпечити порівнянність українських даних із європейськими й світовими епідеміологічними показниками [14].

Сьогодні Національний канцер-реєстр України є ключовим елементом моніторингу та оцінки політик контролю онкозахворювань. Це закріплено в Національній стратегії контролю злоякісних новоутворень на період до 2030 року (далі — Стратегія), яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 730-р [15].

Стратегія включає комплекс цілей, завдань, принципів і пріоритетів, що визначають довгострокові орієнтири політики у певній сфері та окреслюють основні шляхи їх досягнення. У сфері громадського здоров'я стратегічні документи відіграють ключову роль, оскільки вони задають рамки для системних і скоординованих дій, спрямованих на збереження та зміцнення здоров'я населення, профілактику захворювань і зниження нерівностей в охороні здоров'я. Її завданням є підвищення ефективності національної онкологічної служби та узгодженість підходів України з сучасними європейськими практиками, закріпленими в Європейському плані боротьби з раком та інших глобальних ініціативах (наприклад, European Cancer Initiative) [10]. З огляду на глобальні тенденції, сучасні стратегії в онкології базуються на кількох ключових принципах: доказовість і наукова обґрунтованість заходів, міжсекторальна взаємодія, орієнтація на потреби пацієнтів, забезпечення рівного доступу до послуг та цифрова трансформація. Особливої уваги набувають питання впровадження стратифікованих програм скринінгу, персоналізації профілактики та лікування, а також інтеграції систем моніторингу і оцінки ефективності [10].

Аналіз Стратегії надав можливість виявити основні напрямки, які можна врахувати у державних програмах скринінгу мамології з урахуванням конкретних проблем, зазначених у документі, і адаптацію їх до заходів профілактики та ранньої діагностики раку молочної залози: соціально-інформаційні проблеми (низька обізнаність населення та частини медиків, відсутність системної маршрутизації пацієнтів, надання постійної психологічної допомоги тощо); медико-організаційні проблеми (пізня діагностика, недосконала система оцінки якості діагностики та лікування, дефіцит спеціалізованих кадрів); урахування впливу соціально-економічних та геополітичних чинників (високі витрати на лікування та практика неформальних платежів, ускладнений доступ до медичних послуг у прифронтових територіях тощо); епідеміологічні та зовнішні виклики (врахувати наслідки пандемій для скринінгових програм, включати механізми для відновлення та посилення скринінгу, використовувати нові цифрові технології та телемедицину) [10].

Визначення стратегічних цілей у сфері охорони здоров'я є необхідною умовою для розробки та ефек-

тивного впровадження державних програм скринінгу раку молочної залози. Кожна з цих цілей відіграє важливу роль у забезпеченні комплексного підходу до профілактики, раннього виявлення, лікування та реабілітації, зокрема [10]:

1. Формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Розбудова належної інфраструктури є основою для запровадження програм скринінгу. Важливими передумови для досягнення охоплення населення скринінгом є достатня кількість мамографічних установок, наявність підготовлених лікарів-маммологів і радіологів, а також забезпечення доступу до якісних діагностичних та лікувальних послуг [10].

2. Запровадження багаторівневої системи профілактики. Комплексна профілактика повинна поєднувати медичні огляди, освітні заходи та стратегії зниження факторів ризику. Підвищення обізнаності населення щодо здорового способу життя, включно зі зниженням поширеності шкідливих звичок, контролем ваги та раціональним харчуванням, є складовою частиною багаторівневої профілактики [10].

3. Підвищення рівня раннього виявлення онкологічних захворювань. Реалізація ефективних скринінгових програм напряду сприяє ранньому виявленню раку молочної залози, в тому числі через проведення інформаційних кампаній, що формують позитивне ставлення до профілактичних оглядів серед жіночого населення [10].

4. Забезпечення паліативної, психологічної та реабілітаційної допомоги. Існує потреба в розбудові системи паліативної допомоги для пацієнток із пізніми стадіями захворювання [10].

5. Удосконалення збору та аналізу медичної статистики. Функціонування надійних реєстрів та систем моніторингу є основою для оцінки результативності програм скринінгу. Аналіз епідеміологічних даних дозволяє своєчасно коригувати стратегії профілактики, ідентифікувати групи ризику та вдосконалювати підходи до скринінгу на основі отриманих доказів [10].

6. Підвищення рівня професійної підготовки медичних працівників. Якість скринінгу значною мірою залежить від кваліфікації персоналу. Постійне удосконалення освітніх програм, підвищення кваліфікації маммологів, радіологів і медичних працівників первинної ланки сприятиме підвищенню точності діагностики й ефективності програм раннього виявлення [10].

7. Стимулювання наукових досліджень у сфері онкології. Розвиток наукових досліджень є ключовим для вдосконалення технологій скринінгу, впровадження інноваційних підходів, зокрема штучного інтелекту, а також для поглибленого розуміння факторів ризику [10].

Впровадження зазначених цілей дозволить досягти таких результатів як: зниження рівня смертності та підвищення тривалості життя за рахунок ранньої

діагностики та своєчасного лікування; збільшення частки випадків раку молочної залози, виявлених на ранніх стадіях, що є безпосереднім індикатором ефективності скринінгу; покращення якості надання медичних послуг через впровадження сучасних стандартів діагностики і лікування [10]. Для системного вдосконалення програм скринінгу та забезпечення їх відповідності стратегічним цілям профілактики онкозахворювань доцільно розглянути механізми вирішення проблем і напрямки покращення, що узагальнено в таблиці 1.

Рамковий договір між Урядом України та Урядом Французької республіки щодо офіційної підтримки проекту з модернізації діагностики та лікування раку молочної залози був підписаний 11 червня 2024 року. Верховна Рада України ратифікувала його 17 вересня 2024 року, і він набрав чинності 20 грудня 2024 року [16].

У межах Рамкового договору між Урядом України та Урядом Французької Республіки щодо офіційної підтримки проекту з модернізації діагностики та лікування раку молочної залози реалізуються такі ключові ініціативи: оснащення медичних закла-

дів сучасним обладнанням, професійна підготовка медичного персоналу, співпраця з міжнародними партнерами. Франція надає Україні пільговий кредит у розмірі 11,62 млн. євро для фінансування проекту. Ці кошти спрямовані на закупівлю сучасного обладнання, яке буде встановлено в українських медичних закладах. Це дозволить значно покращити ранню діагностику раку молочної залози, що є критично важливим для ефективного лікування та підвищення шансів на одужання пацієнток. Окрім постачання обладнання, проєкт передбачає навчання українських медичних працівників. Французькі експерти з онкології та медичної візуалізації проведуть тренінги для українських фахівців, щоб забезпечити ефективне використання нових мамографів та впровадження передових методик діагностики і лікування раку молочної залози [19].

У рамках проекту укладено додаткову домовленість між Міністерством охорони здоров'я України та компанією Philips Medical Systems Nederland B. V. Ця домовленість спрямована на розширення доступу до сучасних технологічних послуг з діагностики та лікування, зокрема шляхом забезпечення медичних

Таблиця 1

Механізм вирішення проблем та удосконалення державних програм скринінгу раку в мамології в Україні

Проблеми	Механізми вирішення	Ключові напрями вдосконалення
Обмежені ресурси	Збільшення державних інвестицій в обладнання для скринінгу та навчання медичних працівників	Оновлення фінансування для медичних установ та обладнання
Нерівність доступу до медичних послуг	Створення спеціалізованих мобільних бригад для надання медичних послуг в малонаселених регіонах	Розширення доступу до медичних послуг для сільських та віддалених районів
Недостатня інституційна спроможність	Покращення координації між органами влади та медичними установами	Вдосконалення управлінських механізмів у системі охорони здоров'я
Необхідність адаптації політики до європейських стандартів	Прийняття нових стандартів діагностики, лікування та скринінгу згідно з вимогами Європейського плану боротьби з раком	Гармонізація національної політики з міжнародними стандартами
Вплив воєнного стану	Впровадження дистанційних консультацій та телемедицини для забезпечення доступу до медичних послуг під час воєнного стану	Адаптація процесу надання медичних послуг до умов воєнного стану
Розширення інфраструктури та доступності програм	Розробка та реалізація мобільних програм для раннього виявлення раку молочної залози	Розширення інфраструктури для скринінгу у віддалених та сільських районах
Інформаційно-просвітницька кампанія	Проведення масштабних інформаційних кампаній серед населення про важливість регулярного скринінгу та доступних послуг	Підвищення обізнаності громадян про важливість скринінгу раку молочної залози
Міжсекторальна взаємодія	Співпраця між державними, громадськими та приватними секторами для забезпечення комплексного підходу до реалізації програм	Формування міжвідомчих робочих груп для вирішення організаційних та правових проблем
Нормативно-правова база	Оновлення законодавства, прийняття нових стандартів медичної допомоги.	Вдосконалення нормативно-правової бази в контексті скринінгу з урахування міжнародних вимог та європейських стандартів
Технічне оснащення та освіта медичних працівників	Інвестування в новітні технології для скринінгу та створення центрів для підвищення кваліфікації лікарів	Підвищення рівня освіти медичних працівників у галузі скринінгу

Джерело: складено автором на основі узагальнення джерел [1–19]

закладів системами магнітно-резонансної томографії. Це стосується онкологічних лікарень, обласних та міських лікарень інтенсивного лікування, а також найбільших спеціалізованих дитячих лікарень. Цей проєкт є важливим напрямом у зміцненні української системи охорони здоров'я, особливо в умовах правового режиму воєнного стану та руйнування медичної інфраструктури. Завдяки підтримці Франції, Україна отримує можливість покращити якість медичної допомоги та забезпечити доступ до сучасної діагностики та лікування для жінок [11].

Онкологічні захворювання залишаються однією з провідних причин смертності у світі, що зумовлює нагальність підвищення ефективності заходів профілактики, раннього виявлення та епідеміологічного моніторингу. В Україні щорічно реєструється понад 100 тисяч нових випадків раку. За даними Національного канцер-реєстру України, у 2023 році було зареєстровано 110 022 нові випадки злоякісних новоутворень (52 626 — серед чоловіків, 57 396 — серед жінок), а на початку 2024 року під наглядом перебувало понад 1,15 млн. пацієнтів із діагнозом онкологічного захворювання [3].

Найпоширенішими формами раку в Україні є рак молочної залози, шкіри та шийки матки серед жінок; рак легень, шкіри та простати серед чоловіків. Високою є також захворюваність на колоректальний рак серед обох статей. Водночас проблема пізньої діагностики онкологічних хвороб залишається актуальною: у 2023 році 17,6% нововиявлених випадків припадали на III стадію хвороби, а 20,8% вже на IV стадію. Основними інструментами для раннього виявлення злоякісних новоутворень є скринінг і рання діагностика. Скринінг передбачає обстеження безсимптомних осіб із метою виявлення захворювань на ранніх стадіях, що є економічно доцільним на рівні системи охорони здоров'я. Рання діагностика, натомість, здійснюється при наявності клінічних симптомів незалежно від віку і статі пацієнта [3].

В Україні посилено фінансування онкологічної допомоги та впроваджено новий порядок скринінгу. З січня 2025 року в Україні набув чинності новий порядок скринінгу та ранньої діагностики раку шийки матки, молочних залоз і колоректального раку. Послуги з раннього виявлення та лікування онкологічних захворювань є безоплатними в межах Програми медичних гарантій. У 2025 році бюджет Програми медичних гарантій на онкологічну допомогу становить понад 6,4 млрд. грн. Зокрема, передбачено: 2,4 млрд. грн на хіміотерапію; 2,75 млрд. грн на радіологічну терапію; понад 1,2 млрд. грн на лікування та супровід пацієнтів із гематологічними й онкогематологічними захворюваннями [9].

У 2024 році за онкопакетами було законтрактовано 113 медичних закладів [9].

В Україні у 2024 році запущено просвітницький проєкт «ОнкоПросвіта», спрямований на підвищення обізнаності населення щодо профілактики, діа-

гностики та лікування онкологічних захворювань. Ініціатива реалізується громадською організацією «Центр дієвих рішень» за участі провідних онкологів, пацієнтів у ремісії та психонкологів. У межах проєкту створено понад 20 інформаційних відео та анімаційних роликів, які допоможуть подолати суспільні бар'єри щодо профілактичних обстежень і лікування раку. Акцент зроблено на популяризацію культури регулярних чекапів для раннього виявлення онкозахворювань, що підвищує шанси на успішне лікування. Проєкт має на меті допомогти українцям навіть в умовах воєнного стану та навчитися дбати про своє здоров'я і зменшити смертність від раку шляхом підвищення поінформованості [2].

Жінки в Україні, що мають діагноз рак молочних залоз, мають право на безкоштовне лікування в Національному інституті раку (далі — НІР), який уклав договір з Національною службою здоров'я України. В рамках цього договору, НІР надає пацієнткам доступ до 16 пакетів медичних послуг, що включають не лише консультаційні послуги, але й необхідні діагностичні обстеження, терапевтичні процедури та хірургічні втручання. Цей механізм забезпечує доступ до комплексної медичної допомоги на всіх етапах лікування, починаючи від раннього виявлення захворювання до проведення операцій та подальшої реабілітації. Такі ініціативи сприяють покращенню доступності медичних послуг для пацієнтів та забезпечують виконання основних принципів соціальної справедливості в охороні здоров'я, гарантуючи всім громадянам право на якісне лікування незалежно від їхнього соціально-економічного статусу. Щоб допомогти пацієнткам отримати інформацію про безкоштовне лікування раку молочних залоз, в Україні запустили чат-бот в Telegram «Лікуйся». Він створений для того, щоб жінки могли отримати швидко і точну інформацію про доступні послуги, необхідні обстеження, госпіталізацію та багато іншого. Проєкт чат-бота «Лікуйся» був реалізований за підтримки Міністерства охорони здоров'я України та Національної служби здоров'я України. Мета проєкту — забезпечити доступність інформації для пацієнтів і підвищити ефективність отримання медичних послуг у лікуванні раку молочних залоз. За допомогою цього інноваційного інструменту жінки можуть отримати актуальні відомості про процедури, що входять до безкоштовного пакету, а також отримати допомогу на всіх етапах лікування [1].

Висновки. В Україні існують значні виклики у реалізації програм скринінгу раку молочної залози, серед яких обмежені ресурси, нерівність доступу до медичних послуг, недостатня інституційна спроможність, а також необхідність адаптації національної політики до європейських стандартів. Це вимагає покращення координації між різними рівнями влади та медичними установами, а також вдосконалення фінансування та інфраструктури. Оновлення нормативно-правової бази, зокрема

прийняття нових стандартів щодо діагностики, лікування та скринінгу, є важливим кроком для модернізації державної політики в сфері боротьби з раком молочної залози. Програми повинні враховувати соціально-економічні, культурні, географічні та інші аспекти, що дозволить знизити бар'єри для жінок у доступі до медичних послуг. Інтеграція України до європейського профілактичного простору відповідно до положень Європейського плану боротьби з раком сприятиме вдосконаленню скринінгових програм. Важливою частиною є забезпечення гармонізації підходів до профілактики раку молочної залози з урахуванням специфіки українських умов та правового режиму воєнного стану.

Задля досягнення сталих результатів необхідним є ухвалення та належна імплементація державних програм з організованого скринінгу раку, що базуються на доказових підходах та міжнарод-

них стандартах, при цьому враховуючи особливості української системи охорони здоров'я. У результаті проведеного дослідження основними рекомендаціями щодо модернізації профілактичної політики є: збільшення інвестицій в інфраструктуру для скринінгу, посилення міжсекторальної взаємодії між державними органами, медичними установами та громадськими організаціями, розширення інформаційно-просвітницької кампанії про важливість регулярного скринінгу, удосконалення механізмів моніторингу та оцінки ефективності програм. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню смертності від раку молочної залози в Україні та поліпшенню якості життя пацієнток. Продовження наукових досліджень для оцінки ефективності нових моделей скринінгу та адаптації європейських стандартів до українських реалій стане важливим напрямом подальших наукових розвідок.

Література

1. Безоплатне лікування раку молочних залоз: де та як отримати у 2024 році. *Косшт media*. 2024. URL: https://kosht.media/https-kosht-media-bezkoshtovne-likuvannia-raku-molochnykh-zaloz/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.04.2025).
2. В Україні стартував просвітницький проект про боротьбу з раком в умовах війни. *Укрінформ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3927406-v-ukraini-startuvav-prosvitnickij-proekt-pro-borotbu-z-rakom-v-umovah-vijni.html> (дата звернення: 16.04.2025).
3. Всесвітній день боротьби проти раку: скринінг та рання діагностика рятує життя. *Центр громадського здоров'я МОЗ України*. 2025. URL: https://phc.org.ua/news/vsesvitniy-den-borotbi-proti-raku-skrining-ta-rannya-diaagnostika-ryatuyut-zhittya?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.04.2025).
4. Дузь О. М. Реалізація державної політики щодо надання медичної допомоги при онкологічних захворюваннях в Україні: дис. ... д-ра філос.: 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2024. 230 с.
5. Зуб В. О. Аналіз результативності програм профілактики та боротьби з онкологічними захворюваннями в Західних областях України. *Медична наука України*. 2022. № 18 (4). С. 81–88. <https://doi.org/10.32345/2664-4738.4.2022.12>.
6. Криштанович М. Ф. Роль державного управління в реалізації програм профілактики у сфері охорони здоров'я: проблеми та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-08>.
7. Лехан В. М. Порівняльний аналіз підходів до профілактики в Європі та Україні / В. М. Лехан, Л. В. Крячкова, О. П. Максименко, М. І. Заярський, Е. В. Бродська. *Україна. Здоров'я нації*. 2017. № 3. С. 159–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn_2017_3_29 (дата звернення: 10.04.2025).
8. Максимюк І. В., Груб З. В. Державне управління в наданні онкологічної допомоги населенню. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11–12. С. 95–101. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1886> (дата звернення: 16.04.2025).
9. На лікування онкохвороб у 2025 році передбачено понад 6,4 мільярда — МОЗ. *Укрінформ*. 2025. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3956247-na-likuvanna-onkohvorob-u-2025-roci-peredbaceno-ponad-64-milarda-moz.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.04.2025).
10. Національна стратегія контролю злоякісних новоутворень на період до 2030 року та затвердження плану дій з її реалізації на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 р. № 730-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.04.2025).
11. Під час міжнародної конференції з питань відновлення України URC2024 досягнуто домовленості про виділення понад 185 млн. євро для сфери охорони здоров'я України. *МедПросвіта: професійний інфопротип*. 2024. URL: https://medprosvita.com.ua/185-mln-yevro-dlya-sferi-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.04.2025).
12. Порядок скринінгу і ранньої діагностики раку молочної залози та моніторингу стану здоров'я пацієнток з груп ризику : Наказ МОЗ України від 05.08.2024 р. № 1368, зі змінами згідно Наказом МОЗ України від 23.08.2024 р. № 1480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1273-24#n19> (дата звернення: 17.04.2025).

13. Про забезпечення скринінгу і ранньої діагностики окремих видів раку та моніторингу стану здоров'я пацієнтів з груп ризику: Наказ МОЗ України від 05.08.2024 р. № 1368, зі змінами згідно Наказом МОЗ України від 23.08.2024 р. № 1480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1273-24#n19> (дата звернення: 17.04.2025).

14. Про створення національного канцер-реєстру України: Наказ МОЗ України від 22.01.1996 р. № 10. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0010282-96?find=1&text=%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85+#w2_2 (дата звернення: 18.04.2025).

15. Про схвалення Національної стратегії контролю злоякісних новоутворень на період до 2030 року та затвердження плану дій з її реалізації на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 р. № 730-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.04.2025).

16. Рамковий договір між Урядом України та Урядом Французької республіки щодо офіційної підтримки проекту з модернізації діагностики та лікування раку молочної залози. Дата набрання чинності: 20.12.2024 р. № 250_004–24. *Верховна Рада України: офіційний вебсайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250_004-24#Text (дата звернення: 17.04.2025).

17. Слободян А.І., Паламар Б.І. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення в Україні та організація медичної допомоги при онкологічних захворюваннях грудної залози (аналітичний огляд літератури). *Клінічна та профілактична медицина*. 2022. № 3 (21). С. 84–94.

18. Стандарт медичної допомоги «Рак молочної залози»: наказ МОЗ України № 195 від 03.02.2025 року. URL: https://moz.gov.ua/storage/uploads/5cfe436a-564a-4369-a846-139ee6d74533/dn_195_03022025_dod.pdf (дата звернення: 19.04.2025).

19. French Healthcare Association супроводжує підписання двох угод між урядами Франції та України про будівництво нових лікарень та боротьбу з раком молочної залози. *Посольство Франції в Україні*. 2024. URL: https://ua.ambafrance.org/French-Healthcare-Association-suprovodzhuie-piidpisannya-dvoh-ugod-miizh?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.04.2025).

References

1. Bezoplatne likuvannia raku molochnykh zaloz: de ta yak otrymaty u 2024 rotsi [Free breast cancer treatment: where and how to get in 2024]. Kosht media — Kosht media. 2024. Retrieved from: https://kosht.media/https-kosht-media-bezkoshtovne-likuvannia-raku-molochnykh-zaloz/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

2. V Ukraini startuvav prosvitnytskyi proiekt pro borotbu z rakom v umovakh viiny [In Ukraine, the educational project on the fight against cancer in the conditions of war has started]. Ukrinform — Ukrinform. 2024. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3927406-v-ukraini-startuvav-prosvitnickij-proekt-pro-borotbu-z-rakom-v-umovah-vijni.html> [in Ukrainian].

3. Vsesvitnii den borotby proty raku: skryninh ta rannia diahnozyka riatiuit zhyttia [World Cancer Fighting Day: Screening and Early Diagnosis Save Life]. Tsentr hromadckoho zdorovia MOZ Ukrainy — Center for Public Health of the Ministry of Health of Ukraine. 2025. Retrieved from: https://phc.org.ua/news/vsesvitniy-den-borotbi-proti-raku-skrining-ta-rannya-diaagnostika-ryatuyut-zhyttia?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

4. Duz, O.M. (2024). Realizatsiia derzhavnoi polityky shchodo nadannia medychnoi dopomohy pry onkologichnykh zakhvoriuvanniakh v Ukraini [Implementation of state policy on providing medical care for cancer in Ukraine]. Ph.D. in Public Management and Administration. Kyiv, 230 [in Ukrainian].

5. Zub, V.O. (2022). Analiz rezul'tatyvnosti prohram profilaktyky ta borotby z onkologichnymy zakhvoriuvanniamy v Zakhidnykh oblastiakh Ukrainy [Analysis of the effectiveness of programs for prevention and control of cancer in the western regions of Ukraine]. *Medychna nauka Ukrainy — Medical science of Ukraine*. 18 (4), 81–88. Retrieved from: <https://doi.org/10.32345/2664-4738.4.2022.12> [in Ukrainian].

6. Kryshchanovych, M. F. (2025). Rol derzhavnoho upravlinnia v realizatsii prohram profilaktyky u sferi okhorony zdorovia: problemy ta perspektyvy [The role of public administration in the implementation of health care programs: problems and prospects]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia — Problems of modern transformations. Series: Right, Public Administration and Administration*, 16. Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-08> [in Ukrainian].

7. Lekhan, V.M., Kriachkova, L.V., Maksymenko, O.P., Zaiarskyi, M.I., Brodska, E.V. (2017). Porivnialnyi analiz pidkhodiv do profilaktyky v Yevropi ta Ukraini [Comparative analysis of approaches to prevention in Europe and Ukraine]. *Ukraina. Zdorovia natsii — Ukraine. Nation's health*. 3, 159–165. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn_2017_3_29 [in Ukrainian].

8. Maksymiuk, I.V., Hrub, Z.V. (2022). Derzhavne upravlinnia v nadanni onkologichnoi dopomohy naselenniu [Public administration in providing cancer assistance to the population]. *Investysii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*. 11–12, 95–101. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1886> [in Ukrainian].

9. Na likuvannia onkologichnykh u 2025 rotsi peredbacheno ponad 6,4 miliarda — MOZ [More than 6.4 billion — MOH is provided for the treatment of cancer cavities in 2025]. Ukrinform — Ukrinform. 2025. Retrieved from: <https://www.>

ukrinform.ua/rubric-society/3956247-na-likuvannya-onkohvorob-u-2025-roci-peredbaceno-ponad-64-milarda-moz.htm?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

10. Natsionalna stratehiia kontroliu zloiakisnykh novoutvoren na period do 2030 roku ta zatverdzhennia planu dii z yii realizatsii na period do 2025 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [National Strategy for Control of Malignant Tumors for the Period up to 2030 and approval of the Action Plan for its implementation for the period up to 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2024, August 02). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

11. Pid chas mizhnarodnoi konferentsii z pytan vidnovlennia Ukrainy URC2024 dosiahnuto domovlenosti pro vydilennia ponad 185 mln yevro dlia sfery okhorony zdorov'ia Ukrainy [During the International Conference on Recovery of Ukraine URC2024, an agreement was reached to allocate more than 185 million euros for the health care sphere of Ukraine]. MedProsvita: profesiyni infoprostir — Medical Education: Professional Infosum. 2024. https://medprosvita.com.ua/185-mln-yevro-dlya-sferi-okhorony-zdorov-ya-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

12. Poriadok skryninhu i rannoi diahnostryky raku molochnoi zalozy ta monitorynhu stanu zdorovia patsiiientok z hrup ryzyku: Nakaz MOZ Ukrainy [The order of screening and early diagnosis of breast cancer and monitoring the health status of patients at risk: Order of the Ministry of Health of Ukraine]. (2024, August 05). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1273-24#n19> [in Ukrainian].

13. Pro zabezpechennia skryninhu i rannoi diahnostryky okremykh vydiv raku ta monitorynhu stanu zdorovia patsiiientiv z hrup ryzyku: Nakaz MOZ Ukrainy [About ensuring screening and early diagnosis of certain types of cancer and monitoring the health status of patients at risk: Order of the Ministry of Health of Ukraine]. (2024, August 05). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1273-24#n19> [in Ukrainian].

14. Prostvorennianatsionalnohokantser-reiestru Ukrainy: Nakaz MOZ Ukrainy [On the creation of the National Cancer Register of Ukraine: Order of the Ministry of Health of Ukraine]. (1996, January 22). Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0010282-96?find=1&text=%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85+#w2_2 [in Ukrainian].

15. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii kontroliu zloiakisnykh novoutvoren na period do 2030 roku ta zatverdzhennia planu dii z yii realizatsii na period do 2025 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [About approval of the National Strategy for Control of Malignant Tumors for the Period up to 2030 and approval of the Action Plan for its implementation for the period up to 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2024, August 02). 08.2024 p. № 730-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

16. Ramkovyi dohovir mizh Uriadom Ukrainy ta Uriadom Frantsuzkoi respubliki shchodo ofitsiinoi pidtrymky proektu z modernizatsii diahnostryky ta likuvannia raku molochnoi zalozy [Framework Agreement between the Government of Ukraine and the Government of the French Republic on the official support of the project to modernize the diagnosis and treatment of breast cancer]. (2024, December 20). Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250_004-24#Text [in Ukrainian].

17. Slobodian, A. I., Palamar, B. I. (2022). Suchasnyi stan normatyvno-pravovoho zabezpechennia v Ukraini ta orhanyzatsiia medychnoi dopomohy pry onkologichnykh zakhvoriuvanniakh hrudnoi zalozy (analytychnyi ohliad literatury) [The current state of regulatory support in Ukraine and the organization of medical care for oncological diseases of the breast (analytical review of literature)]. Klinichna ta profilaktychna medytsyna — Clinical and preventive medicine. 3 (21), 84–94 [in Ukrainian].

18. Standart medychnoi dopomohy «Rak molochnoi zalozy»: Nakaz MOZ Ukrainy [Medical care standard “Breast Cancer”: Order of the Ministry of Health of Ukraine]. (2025, February 03). Retrieved from https://moz.gov.ua/storage/uploads/5cfe436a-564a-4369-a846-139ee6d74533/dn_195_03022025_dod.pdf [in Ukrainian].

19. French Healthcare Association suprovodzhuie pidpysannia dvokh uhod mizh uriadamy Frantsii ta Ukrainy pro budivnytstvo novykh likaren ta borotbu z rakom molochnoi zalozy [French HealthCare Association accompanies the signing of two agreements between the governments of France and Ukraine on the construction of new hospitals and fighting breast cancer]. Posolstvo Frantsii v Ukraini — French Embassy in Ukraine. 2024. Retrieved from https://ua.ambafrance.org/French-Healthcare-Association-suprovodzhuie-piidpisannya-dvoh-ugod-miizh?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025

УДК 354

Олещенко Вероніка Юліанівна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри управління факультету економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

Oleshchenko Veronika

*Candidate of Sciences in Public Administration,
Department of Management, Faculty of Economics and Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-1490-8875*

Бобер Лариса Петрівна

*старший викладач кафедри міжнародної економіки
факультету економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

Bober Larysa

*Senior Lecturer of the Department of International Economics
Faculty of Economics and Management
Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0009-0007-1910-9371*

Марухленко Оксана В'ячеславівна

*доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри управління
Факультету економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

Marukhlenko Oksana

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Management of the
Faculty of Economics and Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0001-8050-6615*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10900

ВІДКРИТЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ

OPEN GOVERNANCE AS A FACTOR OF DEMOCRATIC DEVELOPMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN PROSPECTS

Анотація. Вступ. В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, особливо у контексті євроінтеграції та цифровізації державного управління, актуалізується потреба у впровадженні сучасних підходів до публічного врядування. Одним із провідних світових трендів є концепція відкритого урядування, яка базується на принципах прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень. Стаття зосереджується на аналізі цих підходів, їхньої ролі у формуванні ефективного демократичного врядування, а також на значенні даної концепції для підвищення рівня довіри громадян до влади в Україні.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз міжнародного досвіду реалізації політики відкритого урядування, зокрема в США, Данії та Естонії, з подальшим вивченням українських практик, проблем і досягнень у цій сфері. Особливу

увагу приділено місцевим ініціативам в межах участі громад у програмі OGP Local, а також визначенню напрямів удосконалення механізмів відкритого врядування на національному та регіональному рівнях.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети було застосовано низку методів наукового пізнання. Метод аналізу та синтезу дозволив систематизувати ключові теоретичні підходи до поняття відкритого уряду. Порівняльно-правовий аналіз було використано для зіставлення нормативно-правових підходів у США, Данії, Естонії та Україні. Контент-аналіз охоплював дослідження офіційних документів, звітів, стратегій та порталів відкритих даних. Системний підхід дозволив охопити явище відкритого урядування як цілісний управлінський механізм. Додатково було використано емпіричні дані міжнародних рейтингів, зокрема EGDІ (E-Government Development Index) та інформацію з OGP Local (Open Government Partnership на місцевому рівні).

Результати. У ході дослідження були детально розглянуті ефективні моделі відкритого урядування у США (платформа Data.gov, Закон про свободу інформації, система публічних консультацій), Данії (Digital Denmark, NemID, MitID, Borger.dk), Естонії (e-Estonia, Mobile-ID, X-Road, I-Voting). Ці моделі демонструють високий рівень інтеграції цифрових сервісів у щоденне функціонування держави та тісну взаємодію з громадянами. В Україні за останні роки спостерігається позитивна динаміка у сфері відкритого врядування: створено та успішно функціонують портали «Дія», Prozorro, «Громадський бюджет», електронні петиції, а також впроваджено План дій в рамках Партнерства «Відкритий Уряд» на 2023–2025 роки. Шість українських громад беруть участь у ініціативі OGP Local, реалізуючи інструменти електронної демократії та відкритих даних. Разом з тим, дослідження виявило ключові проблеми: низький рівень цифрової грамотності серед населення, обмежений захист персональних даних, технічна нестабільність цифрової інфраструктури (особливо в умовах воєнного стану), недостатня кількість підготовлених ІТ-кадрів та низька мотивація громадян до участі в управлінні.

Перспективи. Підвищення ефективності впровадження концепції відкритого урядування в Україні потребує комплексного підходу. До пріоритетних напрямів слід віднести: активізацію цифрової освіти населення, зокрема через інтеграцію в систему формальної та неформальної освіти; посилення інформаційних кампаній, що популяризують відкриті сервіси; удосконалення нормативно-правових механізмів захисту персональних даних; розвиток кадрового потенціалу органів влади у сфері ІТ; підтримку громадських ініціатив, що сприяють участі молоді у процесах ухвалення рішень. Ці кроки можуть стати ключем до підвищення довіри громадян до держави та забезпечення якісної трансформації публічного управління на основі принципів відкритості та підзвітності.

Ключові слова: відкрите урядування, прозорість, електронна демократія, громадська участь, цифрові інструменти, підзвітність, місцеве самоврядування.

Summary. Introduction. In the context of transformational processes taking place in Ukraine, especially in the context of European integration and digitalization of public administration, the need to introduce modern approaches to public governance is being actualized. One of the world's leading trends is the concept of open governance, which is based on the principles of transparency, accountability and participation of citizens in decision-making. The article focuses on the analysis of these approaches, their role in the formation of effective democratic governance, as well as on the meaning of this concept to increase the level of public confidence in the government in Ukraine.

Purpose. The aim of the study is a comprehensive analysis of international experience in the implementation of open government policy, in particular in the United States, Denmark and Estonia, with the further study of Ukrainian practices, problems and achievements in this area. Particular attention is paid to local initiatives within the framework of community participation in the OGP local program, as well as to identify directions for improving the mechanisms of open governance at the national and regional levels.

Materials and methods. To achieve this goal, a number of methods of scientific knowledge were applied. The method of analysis and synthesis allowed to systematize the key theoretical approaches to the concept of open government. Comparative legal analysis was used to compare regulatory approaches in the USA, Denmark, Estonia and Ukraine. Content analysis covered the study of official documents, reports, strategies and open data portals. The systematic approach allowed to cover the phenomenon of open governance as a holistic management mechanism. Additionally, empirical data from international rankings, including the EGDІ (E-Government Development Index) and information from the OGP local (open Government Partnership at the local level), were used.

Results. The study examined in detail the effective models of open government in the United States (Platform Data.gov, Freedom of Information Act, Public consultation system), Denmark (Digital Denmark, NemID, MitID, Borger.dk), Estonia (e-Estonia, Mobile-ID, X-Road, I-voting). These models demonstrate a high level of integration of digital services into the daily functioning of the state and close interaction with citizens. In Ukraine, there has been a positive dynamics in the field of open governance in recent years: The portals «Action», Prozorro, «Public Budget», electronic petitions have been created and successfully functioning, as well as the Action Plan within the framework of the open Government Partnership for 2023–2025. Six Ukrainian communities participate in the OGP local initiative, implementing e-democracy and open data tools. At the same time, the study revealed key problems: Low level of digital literacy among the population, limited protection of personal data, technical instability of digital infrastructure (especially in martial law), insufficient number of trained it personnel and low motivation of citizens to participate in management.

Discussion. Improving the efficiency of the implementation of the concept of open governance in Ukraine requires a comprehensive approach. Priority areas include: Activation of digital education of the population, in particular through integration into

the system of formal and informal education; strengthening of information campaigns promoting open services; improvement of regulatory and legal mechanisms for personal data protection; Development of the personnel potential of the authorities in the it sector; support for public initiatives that promote youth participation in decision-making processes. These steps can be the key to increasing citizens' confidence in the state and ensuring a qualitative transformation of public administration based on the principles of openness and accountability.

Key words: open government, transparency, e-democracy, public participation, digital tools, accountability, local self-government

Постановка проблеми. У сучасному світі ефективність функціонування демократичних держав дедалі більше залежить від рівня прозорості діяльності органів влади, їхньої підзвітності та здатності до відкритого діалогу з громадянами. Саме тому концепція відкритого урядування, що передбачає інституційне закріплення прозорості, участі громадян та інноваційних цифрових практик, стала одним із головних інструментів демократичного врядування в XXI столітті.

Для України, яка перебуває на шляху глибокої політичної, економічної та соціальної трансформації, питання побудови ефективної, прозорої та підзвітної моделі управління набуває особливого значення. Сучасний виклик — повномасштабна збройна агресія країни-окупанта — ще більше підсилює потребу у впровадженні механізмів, які сприяють формуванню стійкості державних інституцій, підвищенню довіри суспільства до влади та оптимізації комунікації між державою і громадянами.

У зв'язку з цим постає наукова проблема: яким чином, спираючись на кращі світові практики, адаптувати й удосконалити вітчизняні механізми урядування так, щоб вони відповідали викликам сьогодення і водночас стали ефективними інструментами модернізації українського публічного управління.

Таким чином, у статті постає завдання комплексного аналізу сучасних моделей відкритого урядування у світі та пошуку оптимальних шляхів їх впровадження в українських реаліях — з урахуванням як національного, так і місцевого контексту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-практичні аспекти реалізації відкритого урядування досліджувалися у працях Сіленко А. О. та Крук Н. В. [1], зокрема, науковцями проводився аналіз досвіду США та ЄС щодо функціонування електронних платформ, відкритих даних та прозорості. У публікаціях Чукут С. А., Полярної В. Л. про досвід Данії [3] описано практику використання цифрових ідентифікацій, електронної пошти та відкритих порталів. На основі результатів звітів ПРООН про електронне урядування Естонії [2] аналізувався інтегрований підхід до побудови цифрової взаємодії між державою та громадянами. В Офіційних документах уряду США (наприклад, National Action Plan [10]) міститься інформація про організаційні структури та нормативну базу функціонування Open Government. Дані звіту ООН (EGDI) [12] підтверджують покращення позицій України у світових рейтингах електронного урядування. Аналіз звітної документації та Планів дій у межах проєктів Open Government

Partnership [4–9] дає можливість провести аналіз стану виконання зобов'язань за ініціативою відкритого урядування та перспективні напрями. Однак у науковій літературі ще недостатньо системно досліджено місцевий рівень реалізації принципів відкритого урядування, вплив цифрової нерівності на доступ до послуг, проблеми мотивації громадян до участі в управлінні, а також кадрові та інфраструктурні виклики, що загострилися під час війни.

Метою статті є аналіз ефективних практик відкритого урядування у зарубіжних країнах, зокрема США, Данії та Естонії, а також оцінка стану, досягнень та основних проблем впровадження принципів відкритого уряду в Україні, з особливим акцентом на місцевому рівні (OGP Local) і визначення перспектив їх подальшого розвитку.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети було застосовано низку методів наукового пізнання. Метод аналізу та синтезу дозволив систематизувати ключові теоретичні підходи до поняття відкритого уряду. Порівняльно-правовий аналіз було використано для зіставлення нормативно-правових підходів у США, Данії, Естонії та Україні. Контент-аналіз охоплював дослідження офіційних документів, звітів, стратегій та порталів відкритих даних. Системний підхід дозволив охопити явище відкритого урядування як цілісний управлінський механізм. Додатково було використано емпіричні дані міжнародних рейтингів, зокрема EGDI (E-Government Development Index) та інформацію з OGP Local (Open Government Partnership на місцевому рівні).

Виклад основного матеріалу. У 2012 році Україна приєдналась до всесвітньої ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд», яке передбачає прозорість діяльності уряду, участь громадян у процесах прийняття рішень, підзвітність урядових структур та впровадження інноваційних цифрових технологій у взаємодію громадян і держави. Багато країн вже успішно впровадили та продовжують впроваджувати інструменти відкритого уряду, забезпечуючи взаємодію держави і суспільства.

У сучасному світі вищезазначені принципи Ініціативи «Відкритий уряд» є фундаментальними для розвитку демократичного світу. Реалізація цих принципів через життєздатні інструменти забезпечить підвищення ступеню довіри громадян до влади, зменшать відсоток корупції та підвищать рівень надання державних послуг. Дослідження кращих світових практик запровадження інструментів відкритого уряду сприятиме розробці ефективних

механізмів в Україні. В межах нашого дослідження були проаналізовані практики відкритого урядування США та країн Європейського Союзу (Данія та Естонія), які за даними рейтингу Індексу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDІ) займають перші позиції [12]. За даними вищезазначеного рейтингу, який відображає оцінку рівня відкритості уряду, Україна у 2024 році посідає 30 місце, піднявшись з 46 у 2022 році. Дані показники є свідченням того, що Україна прямує у правильному напрямі щодо реалізації концепції відкритого урядування, тому для подальшого розвитку важливим є дослідження перспективної практики та визначення кола проблем, що є перешкодами у зазначеному напрямі.

Реалізація концепції відкритого урядування США має тривалу історію, яка починається ще з 1995 року із введенням електронного документообігу [1, с. 77]. Офіційне закріплення ініціативи «Відкрите урядування» з її фундаментальними принципами відбулося у 2009 році. Станом на 2024 рік урядом США було розроблено ряд державних ініціатив та програм, серед яких варто зупинитися на: Національному плану дій з відкритого уряду [10], створення Секретаріату з відкритого уряду (Open Government Federal Advisory Committee) [13], створення платформи відкритих даних Data.gov, відкрита платформа подання петицій openPetition, ініціативи різних агентств, таких як USAID. Інструменти відкритого урядування США є досить простими та зрозумілими для громадян, наприклад анонс подій та обговорень щодо розвитку політики, до участі в яких запрошуються громадяни. Щодо забезпечення принципу прозорості та підзвітності, даний принцип юридично закріплений у Законі про свободу інформації, який закріплює право громадян запитувати та отримувати федеральні документи. Також, офіційні документи та нормативні акти знаходяться у відкритому доступі у Федеральному реєстрі (офіційний журнал Федерального уряду США).

За останніми даними Європейської комісії, 80,8% громадян і 89% підприємств Данії взаємодіють із державними органами за допомогою Інтернет порталів [3, с. 144]. Серед інструментів відкритого урядування, які запроваджені Данією є: запровадження національної стратегії «Digital Denmark», цифровий підпис (NemID, MitID), за допомогою якого громадяни можуть здійснювати фінансові операції та юридично-значимі дії, єдиний портал державних послуг (Borger.dk), відмова від паперового листування та створення загальнодержавної системи електронної пошти (Digital Post), портал охорони здоров'я (Sundhed.dk). Доступ до публічної інформації забезпечує Закон про доступ до публічної адміністративної інформації та низка державних відкритих порталів із публічною інформацією.

Серед цифрових інструментів відкритого урядування Естонії є: програма «e-Estonia», яка передба-

чає доступ всіх громадян до електронних державних послуг, система електронної ідентифікації громадян, що надає доступ до державних послуг (ID-картка, Mobile-ID), платформа обміну даними між державними та приватними установами (X-Road), офіційний державний портал з різноманітними електронними послугами (Eesti.ee), система електронного голосування (I-Voting) [2]. Дані цифрові інструменти забезпечують повний доступ до інформації, забезпечуючи прозорість і підзвітність державних органів.

Станом на 2025 рік, шість українських громад (Київ — 2024 рік приєднання, Вінниця — 2020 рік, Звягель — 2024 рік, Оржиця — 2024 рік, Тернопіль — 2020 рік, Хмельницький — 2020 рік) беруть участь у міжнародній ініціативі «Партнерство «Відкритий Уряд» на місцевому рівні (OGP Local). Це дозволяє їм впроваджувати принципи прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів управління. Основні напрями діяльності громад в рамках OGP Local є: розвиток електронної демократії (через впровадження цифрових інструментів для участі громадян у прийнятті рішень); публічні консультації (через механізми для збору та врахування думок громадськості); відкриті дані (забезпечення доступу до інформації про діяльність органів влади); прозорість бюджетного процесу (опублікування інформації про доходи та витрати місцевих бюджетів); залучення молоді (різні ініціативи для активної участі молодих громадян у місцевому самоврядуванні) [11].

Серед досягнень відкритого уряду на сьогоднішній день у зазначених містах-учасниках, можна виділити наступні:

1. Вінниця: У 2020 році Вінниця увійшла до п'ятірки найбільш прозорих міст України за рейтингом Transparency International. Місто активно впроваджує практики відкритого урядування, зокрема через програму підтримки ОГС, бюджети громадських і шкільних ініціатив, конкурс екологічних проєктів та створення контент-хабу для міжсекторального діалогу. У 2020–2021 роках підписано меморандум і затверджено Стратегію партнерства з громадянським суспільством, що закріплює спільне планування та реалізацію ініціатив. Усі ці заходи спрямовані на посилення прозорості, участі та співпраці в управлінні містом [8].

2. Тернопіль: Тернопільська міська рада активно впроваджує інструменти електронного урядування, зокрема систему електронного документообігу, «Кабінет тернополянина», портал відкритих даних, електронний квиток, систему відеоспостереження та сервіси електронної демократії. Місто неодноразово відзначалося за цифрову трансформацію: перемоги в Open Data City Award, рейтингу прозорості міст, відзнака Міністерства цифрової трансформації та нагороди на Kyiv Smart City Forum. Тернопіль стабільно входить до числа лідерів з електронної демократії та інновацій в муніципальному управлінні [7].

3. Хмельницький: Хмельницький є одним із лідерів з відкритості влади та впровадження електронної демократії. У місті діють інструменти електронних звернень, петицій, громадського бюджету, а також веб-портал MyCity. Запроваджено геоінформаційну систему та геопортал містобудівного кадастру в межах проєкту USAID. Для подальшого розвитку цифрових сервісів затверджено Програму цифрового розвитку на 2021–2025 роки [4].

4. Київ: Ключові досягнення: Створення панелей відкритих даних на офіційному сайті КМДА, Створення мережі відкритих публічних просторів Vcentri HUB; та створення платформи «Реєстр інститутів громадянського суспільства», Впровадження цифрових інструментів, як електронні петиції та онлайн-опитування в додатку Kyiv Digital [5].

5. Оржиця: Оржицька громада активно застосовує громадські консультації з питань місцевого значення, зокрема щодо старост, перейменування вулиць та оптимізації шкіл. Проведено стратегічну сесію з розробки Стратегії розвитку громади до 2027 року. Реалізуються соціальні та екологічні проєкти у партнерстві з ОГС і міжнародними організаціями. Громада також бере участь у пілотному проєкті Мінсоцполітики з підтримки ветеранів, ВПО та волонтерства [6].

6. Звягель: Звягельська громада затвердила Стратегію розвитку на 2024–2030 роки, розроблену спільно з мешканцями, бізнесом, ОГС та за підтримки Ради Європи. Для її реалізації створено Моніторинговий комітет. Проведено Асамблею громадян на тему створення громадських просторів, яка стала основою для Плану дій Відкритого Уряду. У результаті ініційовано створення восьми ініціативних груп і громадської організації для подальшого впровадження відкритого урядування [9].

Участь українських міст в ініціативі відкритого урядування демонструє поступову трансформацію місцевого самоврядування в бік прозорості, підзвітності та залучення громадян. Кожна громада — від мегаполісів до сільських ОТГ — впроваджує унікальні інструменти електронної демократії, стратегічного планування та партнерства з громадськістю. Успішні практики Вінниці, Тернополя, Хмельницького, Києва, Оржиці та Звягеля свідчать про високий потенціал розвитку відкритого урядування як інструменту зміцнення довіри до влади, підвищення ефективності управління та сталого розвитку територій.

Дослідивши досвід країн США, Данії та Естонії у запровадженні інструментів відкритого урядування, можна запозичити наступні інструменти для впровадження в Україні:

1. Досвід США: а) Публічне онлайн-стеження за законодавчим процесом (наприклад, GovTrack.us). В Україні є портал ВРУ, але він не інтерактивний і не дозволяє підписку на законопроекти чи сповіщення про зміни. Запровадження такого інстру-

менту, який би дозволив громадянам відстежувати статус будь-якого законопроекту (хто його подав, як голосували депутати, які правки внесені) посилювало б формування політичної відповідальності депутатів та підвищив підзвітність парламенту; б) Regulations.gov — Платформа для коментування проєктів урядових рішень, де громадяни можуть прямо коментувати проєкти нормативних актів, а органи влади зобов'язані публічно реагувати.

2. Досвід Данії: а) Єдина система цифрової ідентифікації для всього життя, яка застосовується для всіх державних послуг, банкінгу, електронної комерції, освіти, охорони здоров'я тощо. В Україні є «Дія.Підпис», але інтеграція з банками, лікарнями, навчальними закладами поки обмежена; б) Портал публічної статистики про обробку запитів на публічну інформацію (по прикладу Offentlighedsportalen).

3. Досвід Естонії: а) електронне голосування на виборах (в Естонії з 2005 року); б) Міжвідомча платформа обміну даними (на прикладі X-Road), яка об'єднує різні реєстри (банки, податки, поліція).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як вже було зазначено вище, Україна демонструє позитивні результати впровадження інструментів відкритого урядування. До переліку таких інструментів маємо віднести: План дій на 2023–2025 роки в рамках Ініціатива «Партнерство «Відкритий Уряд», портал «Дія» з розширеними функціональними можливостями отримання електронних державних послуг, можливість підписання та подання електронних петицій на сайті офіційного інтернет-представництва Президента України, електронна система публічних закупівель Prozorro, платформа електронної демократії «Громадський бюджет», офіційна платформа для електронних консультацій — «Консультації з громадськістю».

Але, попри позитивну динаміку, в Україні існує низка проблем реалізації відкритого урядування. На наш погляд, до переліку проблем, і подальших майбутніх наукових розвідок, варто віднести: цифрова та когнітивна нерівність (рівень цифрової грамотності), що суттєво впливає на кількісні та якісні показники користування електронними державними послугами та рівня обізнаності громадян; недостатній рівень захисту персональних даних; надійність та стабільність функціонування цифрової інфраструктури в умовах війни; кадрова недостатність ІТ-фахівців; низький рівень мотивації громадян до участі у державних справах.

На наш погляд, вирішення зазначених проблем посилить процес впровадження інструментів та принципів відкритого урядування, активізує кількість громадян (особливо молодь) у процеси державотворення, знизить негативні аспекти публічної політики (бюрократія, корупція, хабарництво, кумівство), підвищить довіру громадян до держави, покращить якість надання державних послуг.

Література

1. Сіленко А. О., Крук Н. В. Відкритий уряд: досвід Сполучених Штатів Америки та європейських країн. *Актуальні проблеми політики*. 2020. Вип. 65. С. 76–82.
2. Успіхи Електронного Врядування: Досвід Естонії Для України. *ПРООН в Україні*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/uspikhy-elektronnoho-vryaduvannya-dosvid-estoniyi-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Чукут С. А., Полярна В. Л. Кращі європейські практики впровадження електронного урядування: досвід Данії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 140–145.
4. Action plan — Khmelnytskyi, Ukraine, 2021–2025. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-khmelnytskyi-ukraine-2021-2025/> (дата звернення: 17.03.2025).
5. Action plan — Kyiv, Ukraine, 2025–2026. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-kyiv-ukraine-2025-2026/> (дата звернення: 17.03.2025).
6. Action plan — Orzhytsia, Ukraine, 2025–2026. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-orzhytsia-ukraine-2025-2026/> (дата звернення: 17.03.2025).
7. Action plan — Ternopil, Ukraine, 2021–2023. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-ternopil-ukraine-2021-2025/> (дата звернення: 17.03.2025).
8. Action plan — Vinnytsia, Ukraine, 2021–2025. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-vinnytsia-ukraine-2021-2025/> (дата звернення: 17.03.2025).
9. Action plan — Zviahel, Ukraine, 2025–2026. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-zviahel-ukraine-2025-2026/> (дата звернення: 17.03.2025).
10. Fifth U.S. Open Government National Action Plan. URL: <https://www.gsa.gov/governmentwide-initiatives/us-open-government/resources/fifth-us-open-government-national-action-plan> (дата звернення: 17.03.2025).
11. Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/> (дата звернення: 17.03.2025).
12. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата звернення: 17.03.2025).
13. U.S. General Services Administration. URL: <https://www.gsa.gov/> (дата звернення: 17.03.2025).

References

1. Silenko A. O., Kruk N. V. (2020) Vidkrytyi uriad: dosvid Spoluchenykh Shtativ Ameryky ta yevropeyskykh krain [Open government: the experience of the United States of America and the European region]. *Aktualni problemy polityky — Current Policy Issues*. Vol. 65. P. 76–82 [in Ukrainian].
2. Uspikhy Elektronnoho Vriyaduvannia: Dosvid Estonii Dlia Ukrainy [E-Governance Successes: Estonia's Experience For Ukraine]. *PROON v Ukraini*. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/uspikhy-elektronnoho-vryaduvannya-dosvid-estoniyi-dlya-ukrayiny> (accessed March, 17, 2025).
3. Chukut S. A., Poliarna V. L. (2016) Krashchi yevropeiski praktyky vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia: dosvid Danii [Best European Practices of E-Government Implementation: Danish Experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*. № 24. P. 140–145 [in Ukrainian].
4. Action plan — Khmelnytskyi, Ukraine, 2021–2025. Available at: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-khmelnytskyi-ukraine-2021-2025/> (accessed March, 17, 2025).
5. Action plan — Kyiv, Ukraine, 2025–2026. Available at: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-kyiv-ukraine-2025-2026/> (accessed March, 17, 2025).
6. Action plan — Orzhytsia, Ukraine, 2025–2026. Available at: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-orzhytsia-ukraine-2025-2026/> (accessed March, 17, 2025).
7. Action plan — Ternopil, Ukraine, 2021–2023. Available at: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-ternopil-ukraine-2021-2025/> (accessed March, 17, 2025).
8. Action plan — Vinnytsia, Ukraine, 2021–2025. Available at: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-vinnytsia-ukraine-2021-2025/> (accessed March, 17, 2025).
9. Action plan — Zviahel, Ukraine, 2025–2026. Available at: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-zviahel-ukraine-2025-2026/> (accessed March, 17, 2025).
10. Fifth U.S. Open Government National Action Plan. Available at: <https://www.gsa.gov/governmentwide-initiatives/us-open-government/resources/fifth-us-open-government-national-action-plan> (accessed March, 17, 2025).
11. Open Government Partnership. Available at: <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/> (accessed March, 17, 2025).
12. UN E-Government Survey 2024. Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>. (accessed March, 17, 2025).
13. U.S. General Services Administration. Available at: <https://www.gsa.gov/> (accessed March, 17, 2025).

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025

УДК 331.101.3:614.2

Яворський Олександр Анатолійович

аспірант

Київського університету культури

Iavorskyi Oleksandr

PhD Student of the

Kyiv University of Culture

ORCID: 0000-0001-7737-907X

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10899

ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я)

MOTIVATIONAL MANAGEMENT TOOLS AS A FACTOR FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF THE LABOR RELATIONS SYSTEM IN AN ORGANIZATION (A FOCUS ON THE HEALTHCARE SECTOR)

Анотація. Вступ. У статті обґрунтовується важливість мотиваційного менеджменту у сфері охорони здоров'я як ключового чинника ефективності системи трудових відносин. Низька мотивація медичних працівників розглядається як одна з найважливіших проблем трудових ресурсів (поступаючись лише дефіциту кадрів). Зазначено актуальні виклики в Україні – прогнозований дефіцит медичного персоналу до 2030 року, підвищене навантаження та стресові фактори (пандемія, воєнний стан), що підсилюють потребу в ефективних мотиваційних інструментах.

Мета. Метою дослідження є визначення та систематизація інструментів мотиваційного менеджменту і оцінка їхнього впливу на підвищення результативності трудових відносин у медичних закладах.

Матеріали і методи. Для досягнення мети використано комплекс методів: аналіз наукової літератури та останніх досліджень з питань мотивації персоналу, порівняльний аналіз емпіричних даних (опитувань медичних працівників в Україні та за кордоном), статистичні дані сфери охорони здоров'я, а також методи узагальнення і системного підходу для розробки рекомендацій.

Результати. Виділено основні групи мотиваторів медичного персоналу: матеріальні (заробітна плата, бонуси, соціальні гарантії) та нематеріальні (визнання, професійний розвиток, покращення умов праці, залученість у рішення). Доведено, що поєднання конкурентоспроможної оплати праці з нематеріальним заохоченням (можливостями кар'єрного зростання, підтримкою керівництва, моральним заохоченням) забезпечує зростання продуктивності та лояльності персоналу. Наведено приклади українських медичних закладів, де впроваджуються програми мотивації (підвищення базових окладів, преміювання, відзнаки від місцевої влади тощо) та розглянуто результати опитувань, що підтверджують ключові стимули для лікарів і медичних сестер (зарплата, можливості навчання, сучасна інфраструктура). Встановлено, що мотивація персоналу суттєво впливає на продуктивність праці й ефективність роботи організації, а її покращення веде до зміцнення трудових відносин (зменшення плинності кадрів, конфліктів, підвищення якості медичних послуг).

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій з впровадження мотиваційного моніторингу персоналу в медичних установах, оцінку довгострокового впливу різних стимулюючих заходів на ефективність роботи закладів охорони здоров'я, а також на адаптацію найкращих міжнародних практик мотиваційного менеджменту до вітчизняної сфери медицини.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент; мотивація персоналу; трудові відносини; охорона здоров'я; продуктивність праці; нематеріальне стимулювання.

Summary. Introduction. The article substantiates the importance of motivational management in healthcare as a key factor in the efficiency of an organization's labor relations system. Low motivation of healthcare workers is identified as one of the most critical workforce problems (second only to staff shortages globally). Current challenges in Ukraine are noted – a projected shortage of medical personnel by 2030, increased workload and stress factors (pandemic, wartime conditions) – which heighten the need for effective motivational tools.

Purpose. The purpose of this study is to identify and systematize the tools of motivational management and to assess their impact on improving the performance of labor relations in healthcare organizations.

Materials and methods. To achieve this goal, a set of methods was used: analysis of scholarly literature and recent research on staff motivation, comparative analysis of empirical data (surveys of healthcare workers in Ukraine and abroad), health sector statistics, as well as methods of synthesis and systems approach to develop recommendations).

Results. The main groups of motivators for medical staff are highlighted: material (wages, bonuses, social benefits) and non-material (recognition, professional development, improved working conditions, involvement in decision-making). It is demonstrated that combining competitive pay with intangible incentives (career growth opportunities, supportive leadership, moral encouragement) leads to increased productivity and staff loyalty. Examples from Ukrainian healthcare institutions are provided, where motivation programs are being implemented (raising base salaries, performance bonuses, awards from local authorities, etc.), and survey findings are discussed that confirm the key stimuli for doctors and nurses (salary, training opportunities, modern infrastructure). It was found that employee motivation significantly affects labor productivity and organizational performance, and its improvement strengthens labor relations (reducing staff turnover and conflicts while enhancing the quality of medical services).

Discussion. Further research should be aimed at developing practical recommendations for implementing motivational monitoring of staff in medical institutions, evaluating the long-term impact of various incentive measures on the performance of healthcare facilities, as well as adapting the best international motivational management practices to the domestic healthcare sector.

Key words: motivational management; employee motivation; labor relations; healthcare; work productivity; non-material incentives.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування системи трудових відносин в організації значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу. Це особливо актуально для сфери охорони здоров'я, де якість медичних послуг прямо пов'язана з людським фактором — професіоналізмом і залученістю медичних працівників. За оцінками експертів, мотивація медичного персоналу є критично важливою: опитування міністерств охорони здоров'я різних країн показало, що низька мотивація розглядається як друга за значущістю проблема кадрів охорони здоров'я після нестачі персоналу. Тобто навіть за достатньої кількості лікарів та медсестер, їхнє небажання сумлінно працювати або залишатися в професії може суттєво послабити систему охорони здоров'я. В Україні питання мотивації медиків набуло стратегічного значення у зв'язку з декількома чинниками. По-перше, триває реалізація медичної реформи, що передбачає підвищення якості та доступності послуг, чого неможливо досягти без мотивованого персоналу. По-друге, країна зіштовхнулася з масовим відтоком кадрів: багато фахівців шукають кращих умов за кордоном або в приватному секторі. Міністерство охорони здоров'я України попереджає про потенційно глобальний дефіцит медичних працівників різного профілю до 2030 року. Це відображає світову тенденцію і підсилюється внутрішніми обставинами (зокрема, негативними демографічними процесами та міграцією медиків). По-третє, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна створили безпрецедентне навантаження на медичних працівників, часто призводячи до вигорання і зниження мотивації. У воєнний час багато

лікарів продовжують працювати, керуючись почуттям обов'язку та бажанням допомогти людям, але навіть такі потужні внутрішні мотиви потребують підкріплення — належної оплати праці, забезпечення ресурсами, підтримки з боку керівництва. В цих умовах впровадження дієвих інструментів мотиваційного менеджменту стає необхідною передумовою не лише для утримання кадрів, але й для підвищення результативності їхньої роботи та загальної якості медичного обслуговування. Таким чином, проблема підвищення мотивації персоналу в системі трудових відносин медичних закладів є вкрай актуальною і пов'язана як з науковими завданнями (пошук оптимальних методів мотивування), так і з практичними потребами системи охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивування персоналу широко висвітлюється в науковій літературі з менеджменту і психології праці. Класичні теорії мотивації (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума тощо) заклали фундамент розуміння того, що люди мають різні потреби і стимули до праці. Знання цих теорій дозволяє керівникам обрати відповідні підходи до управління персоналом, враховуючи індивідуальні мотиваційні чинники [16]. Сучасні дослідження розвивають ці ідеї, адаптуючи їх до конкретних галузей і умов. Зокрема, в сфері охорони здоров'я велика увага приділяється поєднанню матеріальних стимулів із нематеріальними чинниками, які впливають на задоволеність та продуктивність медичних працівників.

В останні роки з'явився ряд робіт, присвячених мотивації медичного персоналу в умовах реформ та

криз. Українські науковці О. Долгальова та Т. Ремесник (2022) дослідили мотивацію як складову механізму управління персоналом і підтвердили, що мотивація працівників має значний вплив на результативність їх праці та ефективність діяльності підприємства [2]. Фактично, чим вищий рівень мотивованості колективу, тим кращі показники роботи організації (виробіток, якість послуг тощо). Автори також класифікували основні види мотивації (внутрішню і зовнішню, матеріальну і нематеріальну) та підкреслили важливість діалогу між керівництвом і персоналом для підтримання належного рівня мотивації. Ці результати узгоджуються з зарубіжними дослідженнями. Приміром, грецькі дослідники D. Karaferis та співавт. (2022) на основі опитування понад 3 тис. працівників державних лікарень встановили, що зовнішні мотиваційні фактори (такі як зарплата, умови роботи, політика керівництва) отримують навіть дещо вищу оцінку, ніж внутрішні (досягнення, визнання, цікавість роботи) — особливо у періоди кризи, коли значення матеріальної стабільності зростає [16]. Водночас в усіх категоріях персоналу зберігається комплексний вплив різних факторів, і для ефективного управління потрібен баланс: забезпечення гідної оплати праці та умов (щоб усунути демотивуючі «гігієнічні» фактори за Герцбергом), а також надання можливостей для росту, самореалізації і визнання (власне мотивуючі фактори).

Окремий напрям досліджень — вивчення мотивації медиків у різних країнах та системах охорони здоров'я. Показовим є порівняльне дослідження А. Г. Гончарука та співавт. (2020), яке проаналізувало мотиваційні пріоритети медичного персоналу у двох країнах з різним рівнем ефективності системи охорони здоров'я — Україні (умовно «неефективна» система) та Польщі («ефективна» система) [15]. З'ясовано, що українські медики значно гірше оцінюють свої умови праці та матеріальне забезпечення, ніж польські, хоча при цьому проявляють більший оптимізм щодо майбутнього. Дослідження також виявило відмінності у мотиваційних чинниках залежно від професії (лікарі, середній медперсонал), статі та віку працівників. Ці фактори слід враховувати при розробці мотиваційних програм — підхід має бути диференційований. У підсумку автори наголошують, що для оптимізації системи охорони здоров'я країнам з низькою ефективністю необхідні реформи, спрямовані на посилення мотивуючих чинників: впровадження дієвих стимулів, запозичення кращих практик з-за кордону, залучення всіх стейкхолдерів до підвищення результативності медицини.

Практичні аспекти мотиваційного менеджменту в закладах охорони здоров'я досліджували також А. Мамай, Ю. Мирошніченко та Г. Дзвіголь (2021). Вони проаналізували вплив медичної реформи на мотивацію працівників та запропонували низку заходів для побудови ефективних моделей мотивацій-

ного менеджменту на місцевому рівні [20]. Зокрема, підкреслюється необхідність розробки локальних програм мотивації для комунальних некомерційних медичних підприємств. Такі програми можуть включати не лише фінансові стимули, а й відзнаки від органів місцевої влади (премії мера тощо), можливості безоплатного стажування, запрошення на культурні заходи, символічні подарунки — все це сприяє підвищенню престижу роботи і задоволеності персоналу. Водночас дослідники звернули увагу на проблеми, що залишаються невирішеними: не всі аспекти діяльності медичних закладів охоплені реформою, рівень фінансування на одного пацієнта часто недостатній, значна частина коштів йде на співфінансування державних гарантій, які не підкріплені ресурсами. Такі системні прогалини можуть зводити нанівець зусилля з мотивації — коли лікар змушений працювати в умовах постійного браку ресурсів, його ентузіазм падає. Це підкреслює, що мотиваційний менеджмент в охороні здоров'я є завданням не лише керівників лікарень, а й державного та муніципального управління (створення належних умов, фінансове забезпечення).

Емпіричні дані щодо мотиваторів медичних працівників в Україні надають проекти та опитування, проведені в ході підтримки реформи. Зокрема, опитування медиків, виконане у 2021–2022 рр. в межах проекту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я», виявило, що найбільшими стимулами до роботи для українських лікарів і медсестер є: заробітна плата, можливості професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації) та наявність сучасної матеріально-технічної бази в лікарні [6]. Водночас під час війни на перший план додатково вийшли нематеріальні мотиватори — бажання допомагати людям, почуття відповідальності, підтримка колег і керівництва, а також розуміння суспільної важливості своєї роботи. Для багатьох медиків важливими виявилися престиж професії та особистий внесок у перемогу країни. Ці результати підтверджують, що навіть за екстремальних обставин матеріальні чинники не втрачають значущості, але роль внутрішніх мотивів зростає. Примітно, що держава останніми роками зробила кроки назустріч підвищенню мотивації медиків: з січня 2022 р. запроваджено гарантований мінімальний рівень заробітної плати (не менше 20 тис. грн для лікарів та 13,5 тис. грн для середнього медичного персоналу). Це суттєво підвищило фінансову задоволеність частини працівників і могло вплинути на їх вибір залишитися працювати в Україні. Опитування також показало, що медперсонал цінує можливість бути почутими керівництвом лікарні та продовження реформи охорони здоров'я — ці фактори підвищують довіру до системи і мотивують залишатися в ній.

Таким чином, аналіз наукових джерел і публікацій демонструє, що: (1) мотивація персоналу істотно впливає на продуктивність та ефективність роботи

організацій у сфері охорони здоров'я; (2) існує необхідність збалансованого використання матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування різноманітних потреб працівників; (3) для української медицини особливо актуальними є заходи з підвищення зарплат, покращення умов праці та залучення персоналу до управлінських рішень; (4) мотиваційний менеджмент має здійснюватися системно, на всіх рівнях (від державної політики до конкретного закладу). Виходячи з цього, в даній статті сформульовано відповідні цілі та задачі дослідження.

Метою статті є дослідження інструментів мотиваційного менеджменту та їхнього впливу на ефективність системи трудових відносин в організації, особливо в закладах охорони здоров'я. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до мотивування персоналу та визначити основні види і засоби мотивації працівників;
- проаналізувати результати останніх досліджень щодо мотивації медичного персоналу, виявити ключові чинники, що впливають на задоволеність працею і продуктивність у сфері охорони здоров'я;
- залучити емпіричні дані (статистику, результати опитувань, кейси) для виявлення найбільш дієвих мотиваційних інструментів у медичних закладах;
- запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження мотиваційного менеджменту для підвищення результативності трудових відносин у системі охорони здоров'я України.

Матеріали і методи. Для досягнення мети використано комплекс методів: аналіз наукової літератури та останніх досліджень з питань мотивації персоналу, порівняльний аналіз емпіричних даних (опитувань медичних працівників в Україні та за кордоном), статистичні дані сфери охорони здоров'я, а також методи узагальнення і системного підходу для розробки рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Мотивація персоналу — це процес спонукання себе та інших працівників до ефективної діяльності шляхом створення відповідних мотивів для досягнення особистих і організаційних цілей [3]. По суті, мотивація є внутрішнім двигуном поведінки працівника, що визначає його ставлення до роботи, рівень віддачі та лояльності до організації. Мотиваційний менеджмент, відповідно, означає діяльність керівництва, спрямовану на формування у співробітників позитивних стимулів до праці, підтримання їхнього бажання якісно виконувати роботу і залишатися в організації. У структурі управління персоналом мотивація виступає однією з базових функцій, поряд із плануванням, організацією, контролем тощо.

Традиційно виділяють внутрішню (інтринсивну) та зовнішню (екстринсивну) мотивацію працівників [1]. Внутрішня мотивація пов'язана із змістом роботи та самореалізацією — коли сам процес праці приносить задоволення, є цікавим і значущим для

людини. Зовнішня мотивація обумовлена впливами ззовні — матеріальними винагородами, соціальним статусом, вимогами керівництва, страхом покарання тощо. Скажімо, лікар, який отримує задоволення від допомоги пацієнтам і відчуває гордість за свою професію, — внутрішньо мотивований; а лікар, якого передусім турбує рівень зарплати чи престиж посади, — більше мотивований зовнішніми стимулами. В реальності обидва типи мотивів присутні одночасно, але їх співвідношення індивідуальне. Крім того, мотивацію працівників умовно поділяють на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна (пряма) мотивація — це вплив через економічні стимули: заробітна плата, грошові премії, бонуси, цінні подарунки, оплата додаткових пільг. Нематеріальна (непряма) мотивація — це немонетарні чинники: визнання, похвала, просування по службі, можливість навчання, покращення умов праці, гнучкий графік, статус, корпоративна культура тощо [1]. Сучасні концепції менеджменту приділяють значну увагу нематеріальним стимулам, наголошуючи, що людина прагне поваги і самореалізації не менше, ніж матеріального достатку. Як зауважують експерти, хороший фахівець, отримавши гідну фінансову винагороду, далі очікує від роботи не лише грошей, а й морального задоволення і розвитку. Тому керівникам важливо використовувати обидва типи мотивації в комплексі.

До матеріальних інструментів мотиваційного менеджменту насамперед належить система оплати праці [10]. Розмір заробітної плати та справедливості її нарахування — базовий фактор трудової мотивації. Якщо оплата занадто низька, працівники відчувають фрустрацію, несправедливість, що призводить до зниження продуктивності чи навіть звільнень. Достатній рівень зарплати є своєрідною гігієнічною умовою: він не гарантовано забезпечує високу віддачу, але його відсутність однозначно демотивує [5]. В українській охороні здоров'я історично склалася проблема хронічно низьких зарплат медиків (особливо середнього і молодшого персоналу), що було однією з причин поширення неформальних платежів і відтоку кадрів. Тому рішення уряду підвищити базові оклади у 2022 р. до еквіваленту ~\$700 (для лікарів) та ~\$470 (для медсестер) стало важливим кроком для матеріального стимулювання [6]. Це суттєво перевищило попередні рівні оплати і, за оцінками МОЗ, мало зупинити «витік мізків» за кордон. Хоча інфляційні процеси частково нівелювали ефект, загалом фінансове становище медиків дещо покращилося, що позитивно вплинуло на їх мотивацію залишатися в державних клініках.

Крім окладу, важливі й додаткові грошові стимули. До них належать: премії за підсумками роботи (щомісячні, квартальні), надбавки за інтенсивність праці, якість роботи, категорію або вчений ступінь, оплата понаднормових, матеріальна допомога тощо [8]. Наприклад, багато комунальних лікарень

України впроваджують систему преміювання за результатами виконання договорів з НСЗУ: якщо відділення перевищило план послуг або досягло високих показників якості, персонал отримує бонуси. Подібні схеми стимулюють здорову конкуренцію і прагнення покращувати показники. Важливо, щоб критерії преміювання були чіткими і сприймалися як справедливі — тоді працівники будуть пов'язувати власні зусилля з матеріальною винагородою (це відповідає теорії очікувань, за якою мотивація сильна, коли людина вірить, що зусилля приведуть до цінної для неї винагороди) [7]. Досвід деяких зарубіжних клінік свідчить, що помірні платні за результат (pay-for-performance) може підвищити продуктивність, хоча надмірний акцент лише на грошовому заохоченні іноді має побічні ефекти (наприклад, ризик фокусування тільки на оплачуваних показниках) [19].

Матеріальна мотивація включає також соціальні гарантії та бенефіти для працівників [12]. У розвинутих системах охорони здоров'я лікарня може забезпечувати медперсонал розширеним пакетом: додаткове медичне страхування, оплачуване підвищення кваліфікації, компенсацію витрат на транспорт або житло, пенсійні програми, оплачувані відпустки понад державний мінімум тощо. В умовах обмеженого бюджету українських закладів такі бонуси поки рідкість, але деякі великі приватні клініки пропонують подібні соціальні пакети, що вигідно вирізняє їх на ринку праці. Для державних і комунальних лікарень актуальним є залучення місцевої влади: програми забезпечення молодих спеціалістів житлом, транспортом (службові автобуси для підвезення з віддалених районів), додаткові виплати з місцевих бюджетів. Так, у окремих громадах запроваджено одноразові «підйомні» виплати для залучення лікарів дефіцитних спеціальностей або оплата оренди житла — ці кроки хоча й точкові, але суттєво підвищують мотивацію спеціаліста працювати в конкретному закладі.

Ефективність матеріальних стимулів підтверджується і дослідженнями. Згадане грецьке опитування показало, що середній бал значущості зовнішніх факторів мотивації у медиків склав 8,30 з 10, тоді як внутрішніх — 7,81 [16]. При цьому зарплата була оцінена найвище (9,31/10), а також дуже важливими виявилися соціальна захищеність (стабільність роботи) і зрозуміла організаційна політика. Отже, медики цінують впевненість у завтрашньому дні, прогнозованість і порядок — це знімає тривожність і дозволяє зосередитися на якісній роботі. В українських реаліях забезпечення базового рівня оплати і гарантій зайнятості — перший крок до подолання демотивації, викликані матеріальними причинами.

Не менш важливою складовою мотиваційного менеджменту є нематеріальне стимулювання [13]. До його інструментів належать усі способи підвищення залученості та задоволеності працівників, що не зводяться прямо до грошей. Один з ключових

інструментів — визнання та похвала. Психологічно люди потребують оцінки своїх зусиль, і вчасно помічена та відзначена керівником хороша робота дає відчуття успіху. Навіть проста подяка на зборах або особиста похвала від завідувача відділення може суттєво підняти мотивацію підлеглого [26]. Багато лікарень практикують дошки пошани, конкурси «Краща медсестра місяця» тощо. Ці заходи практично не потребують витрат, але задовольняють потребу в повазі. Як зазначають дослідники, люди люблять відчувати повагу до себе — це показник для них оцінки їхніх досягнень з боку керівництва [6]. Тому нематеріальна мотивація, що демонструє працівникам цінність їхнього внеску, є вкрай важливою.

Наступний інструмент — можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання [21]. Якщо медичний заклад сприяє навчанню персоналу (направляє на курси підвищення кваліфікації, тренінги, конференції, оплачує навчання молодих лікарів в інтернатурі чи резидентурі), працівники відчують перспективу росту. Кар'єрне просування — ще сильніший мотиватор: чітка прозора система підвищення на посаді (від молодшого спеціаліста до провідного, до заввідділення і т.д.) стимулює докладати зусиль, аби досягти наступного щабля. В закладах охорони здоров'я традиційно існує градація категорій, вчених звань, які дають певні доплати, але сучасний мотиваційний підхід передбачає і ширше бачення розвитку — наприклад, наставництво, участь у наукових дослідженнях, реалізацію власних ініціатив. Якщо медик бачить, що його роботодавець інвестує в його професійне зростання, він більш мотивований працювати довгостроково саме тут [24]. Опитування підтверджують високу значущість цього фактора: можливість професійно вдосконалюватися стабільно входить до трійки головних стимулів для українських медиків.

Важливим нематеріальним чинником є покращення умов праці. Йдеться про матеріально-технічну базу (наявність сучасного обладнання, достатнього інструментарію, комфортних робочих місць, забезпечення медикаментами тощо) — все те, що безпосередньо впливає на зручність і ефективність роботи медиків [13]. Хоча це потребує фінансових вкладень, для персоналу воно сприймається не стільки як зарплатний бонус, а як показник поваги до їхньої праці. Сучасна апаратура в лікарні означає можливість якісно виконувати свої обов'язки, відсутність постійного стресу через брак інструментів. Дослідження USAID показало, що наявність сучасної медичної інфраструктури є одним із провідних мотиваторів для медичних працівників України [6]. Поліпшення умов праці включає також такі речі, як безпечне робоче середовище, дотримання санітарних норм, зручний графік, відпочинкові приміщення для персоналу, доступ до ресурсів (інтернет, медична інформація). Все це впливає на задоволеність роботою і, відповідно, на мотивацію.

Окремо слід виділити стиль керівництва і соціально-психологічний клімат у колективі як фактори мотивації [14]. Керівник, який будує відносини на засадах поваги, довіри і відкритості, створює сприятливий моральний клімат — працівники відчують себе частиною команди, розділяють цінності організації. Встановлення діалогу між керівництвом і персоналом є вкрай важливим аспектом: дослідження підтверджують, що продуктивність персоналу зростає, коли співробітники поважають менеджера як кваліфікованого керівника [9]. Тобто лідерські якості і компетентність керівника мотивують підлеглих слідувати його прикладу, дотримуватися трудової дисципліни не зі страху, а з розуміння спільної мети. Сучасні підходи до мотивації персоналу вимагають залучати працівників до управлінських процесів: запитувати їхню думку перед впровадженням змін, враховувати пропозиції щодо оптимізації роботи, спільно визначати цілі підрозділу. Коли медики відчують, що їх голос важливий, що вони причетні до ухвалення рішень, це підвищує їхню відповідальність і зацікавленість у результатах. За даними опитування, можливість бути почутими керівництвом лікарні є значущим стимулом залишитися працювати в Україні для багатьох медиків. Особливо в умовах реформ, коли відбуваються зміни в організації роботи, прозора комунікація між адміністрацією і колективом допомагає підтримати мотивацію, а не втратити її через опір змінам.

Соціально-психологічний клімат включає також відносини в колективі. Підтримка колег, взаємоповага між співробітниками, командний дух — ці нематеріальні речі формують прив'язаність людини до свого робочого місця. Якщо в відділенні дружній колектив, новачкам допомагають, а успіхи кожного сприймаються як спільні — мотивація працювати саме тут буде високою. Навпаки, конфлікти, булінг, несправедливий розподіл навантаження руйнують мотивацію навіть при хорошій зарплаті. Тому менеджменту слід приділяти увагу налагодженню командної роботи, вирішенню конфліктних ситуацій, формуванню корпоративної культури взаємної підтримки. Показово, що під час війни багато медиків вказували на підтримку колег і керівництва як вагомий фактор, що мотивує їх залишатися в професії [10]. В екстремальних умовах люди особливо цінують командну єдність, але і в мирний час згуртований колектив сприяє вищій відданості роботі.

Складовою стилу керівництва є також система зворотного зв'язку і контролю, зокрема так звана негативна мотивація. Негативна мотивація — це застосування осуду, покарання або критики у відповідь на неналежну роботу [22]. Вона традиційно присутня в управлінні (догани, штрафи, позбавлення премій), але ефективність її залежить від правильного використання. Дослідники зазначають, що негативна мотивація спрацьовує, якщо вона справедлива, пропорційна і своєчасна. Критика має звучати одразу

після вчинення помилки, бути конструктивною і не переходити на особистості. У такому разі працівник сприймає зауваження і прагне виправити поведінку. Якщо ж керівник зовсім не реагує на недоліки в роботі, це теж погано — підлеглий не отримує зворотного зв'язку і поступово втрачає інтерес до якості. Отже, відсутність будь-якої реакції на результати (ні позитивної, ні негативної) — найменш ефективний метод з точки зору мотивації, бо людина відчуває байдужість до своєї праці. Таким чином, важливо підтримувати баланс: поряд з заохоченням за успіхи повинна бути чітка система коригування помилок, але заснована на принципах справедливості і поваги. Тоді навіть зауваження сприймаються як турбота про професійний розвиток, а не як приниження.

Реалізація зазначених інструментів мотивації безпосередньо позначається на ефективності системи трудових відносин в організації. Підвищення мотивації персоналу веде до зростання продуктивності праці — мотивовані працівники працюють старанніше, більш ініціативні, готові брати на себе додаткові завдання. Дослідження вказують на прямий зв'язок: зацікавленість персоналу в результатах роботи є умовою підвищення продуктивності. Для медичного закладу це може означати збільшення кількості прийнятих пацієнтів, кращі показники одужання, вищу якість проведених процедур тощо. Також мотивований працівник більш схильний дотримуватися стандартів, уважніше ставитися до обов'язків, що підвищує якість послуг і безпеку пацієнтів.

Крім того, належний мотиваційний клімат позитивно впливає на стабільність кадрів. У колективах, де працівники відчують задоволення від роботи, значно нижча плинність — люди не хочуть йти з «хорошого місця». Це покращує трудові відносини тим, що формується стабільний, зіграний колектив, скорочуються витрати на пошук і навчання нових кадрів. Особливо актуально для української охорони здоров'я — утримати лікарів від еміграції або переходу в інші сфери. Мотиваційний менеджмент тут відіграє роль: якщо вдається створити конкурентні умови (і за зарплатою, і за нематеріальними аспектами), медики будуть менш схильні виїжджати. Звісно, глобальні економічні фактори теж важать, але, наприклад, в польських лікарнях змогли частково вирішити проблему нестачі медсестер, підвищивши престиж та умови їх праці — щось подібне поступово необхідно робити й в Україні.

Ще один ефект — покращення морально-психологічного клімату трудових відносин [24]. При ефективному мотивуванні зменшується кількість трудових конфліктів, непорозумінь між персоналом і адміністрацією. Працівники, які задоволені роботою, рідше вступають у спори, страйки, легше приймають організаційні зміни. Вони більше довіряють керівництву, оскільки бачать реальну турботу про їх потреби. Це, своєю чергою, сприяє згуртованості організації перед викликами. Наприклад, під час

COVID-19 багато лікарень стикнулися з ризиком вигорання персоналу — ті установи, де керівництво активно підтримувало медиків (доплатами, забезпеченням засобами захисту, моральною підтримкою), пройшли кризу з меншими втратами кадрів і меншим напруженням, ніж ті, де цього не було. Таким чином, мотиваційний менеджмент стає чинником соціальної стабільності у трудових відносинах.

З точки зору інтересів самої організації, мотивовані працівники здатні генерувати інновації та раціоналізації, що підвищують ефективність роботи. Якщо людина залучена і небайдужа, вона буде пропонувати ідеї, як покращити процеси, економити ресурси, підвищити якість обслуговування [25]. Навпаки, немотивований працівник формально відпрацьовує години, не переймаючись розвитком закладу. Отже, інвестиції в мотивацію окупаються через підвищення загальної ефективності організації — і економічної, і соціальної.

Важливо підкреслити, що мотиваційний менеджмент у медичних закладах має реалізовуватися системно, як частина загальної стратегії управління персоналом. Разові матеріальні заохочення чи декларативні похвали не дадуть стійкого результату без постійного моніторингу мотивації та корекції заходів. Науковці пропонують запроваджувати у кожній організації систему мотиваційного моніторингу — тобто регулярного відстеження рівня задоволеності персоналу, їх потреб і мотивів (через опитування, бесіди, аналіз кадрових показників) [8]. На основі таких даних керівництво може приймати обґрунтовані рішення, які мотиваційні програми впроваджувати або змінювати. В українських реаліях доцільно створювати при закладах охорони здоров'я робочі групи або ради трудового колективу, які б займалися питаннями мотивації та умов праці. Це відповідає концепції соціального партнерства в трудових відносинах — коли і адміністрація, і працівники спільно зацікавлені у пошуку оптимальних рішень.

Одним із перспективних напрямів є адаптація кращих міжнародних практик мотивації персоналу у сфері медицини. Наприклад, концепція «Magnet Hospitals» у США передбачає створення таких умов праці для медсестер, за яких лікарні стають «магнітом» для кадрів (висока автономія в роботі, можливості навчання, участь у прийнятті рішень, гнучкість графіку) [17]. Досвід скандинавських країн показує ефективність гнучких систем оплати, коли частина зарплати прив'язана до компетентностей і результатів, але гарантовано високий фіксований оклад забезпечує соціальну стабільність [11]. У деяких клініках ЄС практикують програми турботи про ментальне здоров'я медиків (сеанси психологічної підтримки, групи взаємопідтримки) як елемент нематеріальної мотивації, що знижує вигорання [23]. В Україні такі підходи лише починають впроваджуватись, але в майбутньому вони можуть стати невід'ємною частиною мотиваційного менеджменту.

Підсумовуючи, інструменти мотиваційного менеджменту — від гідної оплати та преміювання до морального заохочення і участі в управлінні — є потужними важелями впливу на ефективність трудових відносин у медичних організаціях. Їх комплексне застосування дозволяє сформувати в колективах атмосферу залученості, професійної гордості і прагнення досягати високих результатів, що зрештою підвищує якість медичної допомоги і стійкість системи охорони здоров'я до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У ході дослідження підтверджено, що мотиваційний менеджмент виступає важливим чинником підвищення ефективності системи трудових відносин в організації. На прикладі закладів охорони здоров'я показано, що використання різноманітних інструментів мотивування персоналу (як матеріальних, так і нематеріальних) позитивно впливає на результати діяльності: зростає продуктивність і якість праці, поліпшується морально-психологічний клімат, знижується плинність кадрів. Матеріальні стимули — конкурентна заробітна плата, справедлива система преміювання, соціальні пільги — створюють основу задоволеності базових потреб медичних працівників. Нематеріальні стимули — визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, підтримка і якісна комунікація з боку керівництва — задовольняють вищі потреби персоналу, формують внутрішню мотивацію і відданість організації. Оптимальне поєднання цих інструментів сприяє формуванню у працівників стійкої мотивації до високопродуктивної праці на благо організації і пацієнтів.

Для сфери охорони здоров'я України результати означають необхідність продовжувати політику посилення мотивації медичного персоналу. Підвищення зарплат у державному секторі має носити системний характер і відповідати зростанню вартості життя, щоб утримувати фахівців від міграції. Паралельно слід впроваджувати нематеріальні програми мотивації на рівні закладів: програми наставництва для молодих лікарів, регулярне відзначення кращих працівників, створення можливостей для навчання і стажування, забезпечення належних умов праці. Керівникам варто налагодити механізми зворотного зв'язку — проводити опитування задоволеності персоналу, формувати плани дій за їх результатами. Державні та муніципальні органи управління охороною здоров'я повинні підтримувати ці ініціативи фінансово і організаційно, адже від мотивації медиків залежить успішність реформ і якість медичної допомоги населенню.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації та кількісній оцінці ефектів різних мотиваційних інструментів. Необхідно накопичувати дані про те, які саме заходи (наприклад, певний вид преміювання чи нематеріального заохочен-

ня) дають найбільший приріст продуктивності або покращують утримання кадрів у конкретних умовах. Цікавим напрямом є дослідження мотивації різних категорій медичного персоналу — лікарів, медсестер, молодшого персоналу — адже їх потреби можуть відрізнятись, й отже, потребують різних підходів. Особливо актуальним є вивчення впливу зовнішніх криз (епідемій, воєнних дій) на мотивацію персоналу та ефективність традиційних мотиваційних моделей — можливо, потрібна розробка антикризових мотиваційних пакетів. Також перспективним є запровадження і дослідження систем мотиваційного моніторингу в медичних закладах,

щоб у режимі реального часу відстежувати рівень задоволеності працівників і проактивно реагувати на негативні тенденції.

Загалом, стратегія наукових і прикладних досліджень у цій галузі має бути спрямована на формування такої моделі трудових відносин в охороні здоров'я, де людський капітал — медичні працівники — розглядаються як найцінніший ресурс, інвестиції в мотивацію якого безпосередньо призводять до покращення роботи всієї системи. Реалізація концепції мотиваційного менеджменту, підкріплена доказовими даними досліджень, сприятиме побудові стійкої, ефективної і людяної системи охорони здоров'я.

Література

1. Гарасимлюк М.В., Левицька О.М., Сасєць І.А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 55–64. URL: https://re.gov.ua/re202301/re202301_055_HarasymlyukMV%2CLevytskaOM%2CSayetsIA.pdf (дата звернення: 21.04.2025).
2. Долгальова О., Ремесник Т. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6(78–79). С. 103–109. URL: <https://surl.li/rqyihc> (дата звернення: 20.04.2025).
3. Ігнатюк В., Туїна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. С. 75–83. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/144> (дата звернення: 21.04.2025).
4. Ланченко Є., Салюта Х., Юдицька М. Оплата праці як інструмент мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства*. 2020. С. 661–664. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19208/1/661-664.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).
5. Литвин З.Б., Андрусик О.Ю. Заробітна плата як інструмент мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник THEU*. 2020. № 3. С. 22–28. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37371/1/22.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).
6. Устінов О.В. Що мотивує медиків до роботи? Результати дослідження. *Український медичний часопис*. 22 вересня 2022. URL: <https://umj.com.ua/uk/novyna-234044-shho-motivuye-medikiv-do-roboti-rezultati-doslidzhennya>. (дата звернення: 21.04.2025).
7. Філіппов В.Ю., Кучинський А.С. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3(19). С. 99–103. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).
8. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та системи оплати праці на підприємстві. *Економіка і управління*. 2019. Вип. 45. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117> (дата звернення: 21.04.2025).
9. Хлюдзінський В. На Україну чекає глобальний дефіцит лікарів, — глава МОЗ. *УНІАН*. 28 червня 2024. URL: <https://surl.li/gdcxzz> (дата звернення: 15.04.2025).
10. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2022. Вип. 2(65). С. 54–60. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/download/1384/1863/1918> (дата звернення: 21.04.2025).
11. Avby G., Kjellström S., Andersson Bäck M. Tending to innovate in Swedish primary health care: a qualitative study. *BMC Health Services Research*. 2019. Vol. 19, Art. 42. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-3874-y> (дата звернення: 21.04.2025).
12. Beam B.T., McFadden J.J. *Employee Benefits*. 11th ed. Boston: McGraw-Hill Education, 2017. 584 p. URL: <https://www.worldcat.org/title/employee-benefits/oclc/988852972> (дата звернення: 21.04.2025).
13. Chmielewska M., Stokwizewski J., Filip J., Hermanowski T. Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Services Research*. 2020. Vol. 20, Art. 701. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05573-z> (дата звернення: 21.04.2025).
14. Delgado C., Kass J. The effects of leadership behavior on psychological safety, job satisfaction, and organizational commitment. *Keystone Journal of Undergraduate Research*. 2023. Vol. 9, No. 1. P. 1–15. URL: https://www.ship.edu/globalassets/keystone-journal/v9n1_delgado_kass.pdf (дата звернення: 21.04.2025).

15. Goncharuk A. G., Lewandowski R., Cirella G. T. Motivators for medical staff with a high gap in healthcare efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine. *International Journal of Health Planning and Management*. 2020. 35(4): e1461-e1473. URL: <https://surl.lu/sbgiwu> (дата звернення: 21.04.2025)
16. Karaferis D., Aletras V., Raikou M., Niakas D. Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals. *Materia Socio-Medica*. 2022. Vol. 34, No. 3. C. 216–224. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36310751/#:~:text=Abstract> (дата звернення: 15.04.2025)
17. Kelly L. A. Nurse outcomes in Magnet® and nonMagnet hospitals. *J. Nurs. Adm.* 2011. Vol. 41 (10). P. 428–433
18. Keretsman A. O., Ryngach N. O., Rohach I. M., Slabkiy G. O. Motivation theories as the key to management of medical staff. *Wiadomości Lekarskie*. 2023. Vol. 76, № 3. P. 662–667. URL: <https://surli.cc/inewzh> (дата звернення: 20.04.2025).
19. Kristensen S. R., Meacock R., Turner A. J., Boaden R., McDonald R., Roland M., Sutton M. Long-term effect of hospital pay for performance on mortality in England. *New England Journal of Medicine*. 2014. 371(6). P. 540–548. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099578/> (дата звернення: 18.04.2025).
20. Mamay A., Myroshnychenko Yu., Dzwigol H. Motivation Management Model and Practical Realization within the Health Care Institutions. *Health Economics and Management Review*. 2021. Issue 2. P. 23–30. URL: <https://surl.li/qttqdy> (дата звернення: 21.04.2025).
21. Ni Y.-X., Wu D., Bao Y., Li J.-P., You G.-Y. Nurses' perceptions of career growth: A qualitative descriptive study. *Journal of Advanced Nursing*. 2022. Vol. 78, No. 11. P. 3795–3805. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35942543/> (дата звернення: 21.04.2025).
22. Sacks E., Alva S., Magalona S., Vesel L. 'Let me move to another level': Career advancement desires and continuing education among community health nurses in Ghana. *Global Health Promotion*. 2021. Vol. 28, No. 4. C. 6–15. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34269105/> (дата звернення: 21.04.2025).
23. Samuelson S., Pennbrant S., Svensson A., Svenningsson I. Standing together at the helm — how employees experience employee-driven innovation in primary care. *BMC Health Services Research*. 2024. 24. P. 655. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-11090-0> (дата звернення: 21.04.2025).
24. Van Biljoen-Mokhotla C. L., Makhene A. Career advancement of professional nurses at a regional hospital in Gauteng. *Curationis*. 2023. Vol. 46, No. 1. P. e1-e6. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38044856/> (дата звернення: 21.04.2025).
25. Van den Hoed M. W., Backhaus R., de Vries E., Hamers J. P. H., Daniëls R. Factors contributing to innovation readiness in health care organizations: a scoping review. *BMC Health Services Research*. 2022. Vol. 22, Art. 997. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-08185-x> (дата звернення: 21.04.2025)
26. Van Herck P., De Smedt D., Annemans L., Remmen R., Rosenthal M. B., Sermeus W. Systematic review: Effects, design choices, and context of pay-for-performance in health care. *BMC Health Services Research*. 2010. Vol. 10, Art. 247. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-10-247> (дата звернення: 21.04.2025).

References

1. Harasymlyuk, M. V., Levytska, O. M. and Sayets, I. A. (2023) 'Motyvatsiia personalu yak element upravlinnia diialnistiu banku', *Rehionalna ekonomika*, (1), pp. 55–64. Available at: https://re.gov.ua/re202301/re202301_055_HarasymlyukMV%2CLevytskaOM%2CSayetsIA.pdf [in Ukrainian].
2. Dolhalova, O. and Remesnyk, T. (2022) 'Doslidzhennia motyvatsii yak vazhlyvoi skladovoi mekhanizmu upravlinnia personalom', *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, (5–6(78–79)), pp. 103–109. Available at: <https://surl.li/rqyihc> [in Ukrainian].
3. Ihnatiuk, V. and Tunina, H. (2023) 'Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom', *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), pp. 75–83. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/144> [in Ukrainian].
4. Lanchenko, Ye., Saliuta, Kh. and Yudytska, M. (2020) 'Oplata pratsi yak instrument motyvatsiinoho mekhanizmu v silskohospodarskykh pidpriemstvakh', *Innovatsiyni rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoho suspilstva*, pp. 661–664. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19208/1/661-664.pdf> [in Ukrainian].
5. Lytvyn, Z. B. and Andrusyk, O. Yu. (2020) 'Zarobitna plata yak instrument motyvatsii personalu pidpriemstva', *Naukovyi visnyk TNEU*, (3), pp. 22–28. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37371/1/22.pdf> [in Ukrainian].
6. Ustinov, O. V. (2022) 'Shcho motyvuie medykiv do roboty? Rezultaty doslidzhennia', *Ukrainskyi medychnyi chasopys*, 22 September. Available at: <https://umj.com.ua/uk/novyna-234044-shho-motivuye-medikiv-do-roboti-rezultati-doslidzhennya> [in Ukrainian].
7. Filippov, V. Yu. and Kuchynskyi, A. S. (2015) 'Vykorystannia zarobitnoi platy yak instrumentu motyvatsii upravlinskoho personalu', *Ekonomika: realii chasu*, 3(19), pp. 99–103. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf> [in Ukrainian].
8. Kharchuk, O. and Tarnovska, I. (2019) 'Aktualni pytannia motyvatsii ta systemy opłaty pratsi na pidpriemstvi', *Ekonomika i upravlinnia*, (45). Available at: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117> [in Ukrainian].

9. Khliudzynskiy, V. (2024) 'Na Ukrainu chekaie hlobalnyi defitsyt likariv — hlava MOZ', UNIAN, 28 June. Available at: <https://surl.li/gdcxzz> [in Ukrainian].
10. Tsymbaliuk, H. S. and Kravchuk, R. V. (2022) 'Oplata pratsi yak element materialnoi motyvatsii pratsivnykiv', *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*, 2(65), pp. 54–60. Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/download/1384/1863/1918> [in Ukrainian].
11. Avby, G., Kjellström, S. and Andersson Bäck, M. (2019) 'Tending to innovate in Swedish primary health care: a qualitative study', *BMC Health Services Research*, 19, Article 42. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-3874-y>.
12. Beam, B. T. and McFadden, J. J. (2017) *Employee Benefits*. 11th edn. Boston: McGraw-Hill Education. Available at: <https://www.worldcat.org/title/employee-benefits/oclc/988852972> [in English].
13. Chmielewska, M., Stokwizewski, J., Filip, J. and Hermanowski, T. (2020) 'Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland', *BMC Health Services Research*, 20, Article 701. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05573-z>.
14. Delgado, C. and Kass, J. (2023) 'The effects of leadership behavior on psychological safety, job satisfaction, and organizational commitment', *Keystone Journal of Undergraduate Research*, 9(1), pp. 1–15. Available at: https://www.ship.edu/globalassets/keystone-journal/v9n1_delgado_kass.pdf.
15. Goncharuk, A. G., Lewandowski, R. and Cirella, G. T. (2020) 'Motivators for medical staff with a high gap in health-care efficiency: Comparative research from Poland and Ukraine', *International Journal of Health Planning and Management*, 35(4), pp. e1461–e1473. Available at: <https://surl.li/sbgiwu>.
16. Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M. and Niakas, D. (2022) 'Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals', *Materia Socio-Medica*, 34(3), pp. 216–224. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36310751/#:~:text=Abstract>.
17. Kelly, L. A. (2011) 'Nurse outcomes in Magnet® and nonMagnet hospitals', *Journal of Nursing Administration*, 41(10), pp. 428–433.
18. Keretsman, A. O., Ryngach, N. O., Rohach, I. M. and Slabkiy, G. O. (2023) 'Motivation theories as the key to management of medical staff', *Wiadomości Lekarskie*, 76(3), pp. 662–667. Available at: <https://surli.cc/inewzh>.
19. Kristensen, S. R., Meacock, R., Turner, A. J., Boaden, R., McDonald, R., Roland, M. and Sutton, M. (2014) 'Long-term effect of hospital pay for performance on mortality in England', *New England Journal of Medicine*, 371(6), pp. 540–548. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099578/>.
20. Mamay, A., Myroshnychenko, Yu. and Dzwigol, H. (2021) 'Motivation Management Model and Practical Realization within the Health Care Institutions', *Health Economics and Management Review*, (2), pp. 23–30. Available at: <https://surl.li/qttqcdy>.
21. Ni, Y.-X., Wu, D., Bao, Y., Li, J.-P. and You, G.-Y. (2022) 'Nurses' perceptions of career growth: A qualitative descriptive study', *Journal of Advanced Nursing*, 78(11), pp. 3795–3805. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35942543/>.
22. Sacks, E., Alva, S., Magalona, S. and Vesel, L. (2021) 'Let me move to another level': Career advancement desires and continuing education among community health nurses in Ghana', *Global Health Promotion*, 28(4), pp. 6–15. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34269105/>.
23. Samuelson, S., Pennbrant, S., Svensson, A. and Svenningsson, I. (2024) 'Standing together at the helm — how employees experience employee-driven innovation in primary care', *BMC Health Services Research*, 24, Article 655. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-11090-0>.
24. Van Biljoen-Mokhotla, C. L. and Makhene, A. (2023) 'Career advancement of professional nurses at a regional hospital in Gauteng', *Curationis*, 46(1), Article e1–e6. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38044856/>.
25. Van den Hoed, M. W., Backhaus, R., de Vries, E., Hamers, J. P. H. and Daniëls, R. (2022) 'Factors contributing to innovation readiness in health care organizations: a scoping review', *BMC Health Services Research*, 22, Article 997. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-08185-x>.
26. Van Herck, P., De Smedt, D., Annemans, L., Remmen, R., Rosenthal, M. B. and Sermeus, W. (2010) 'Systematic review: Effects, design choices, and context of pay-for-performance in health care', *BMC Health Services Research*, 10, Article 247. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-10-247>.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 4 (57)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 30.04.2025

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