

Електронне наукове видання «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X
DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8



№ 8(61) / 2025



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 8 (61)

Київ 2025

ББК 66.061.43

УДК 351

П88



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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2025

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

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

Редакція
Головний редактор

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

Заступники головного редактора

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

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

Редакційна колегія

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- Голодинський Мирослав Михайлович**
СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ..... 9
- Зайвелев Юрій Ігорович**
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СТЕЙБЛКОЇНІВ У СИСТЕМІ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ
ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ 17
- Птахіна Ольга Миколаївна**
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ 25

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

- Баймуратов Михайло Олександрович, Кофман Борис Якович,
Єфремова Наталія Володимирівна**
ДО ВИЗНАЧЕННЯ І РОЗУМІННЯ ІСТОРИКО-НОРМАТИВНИХ ЗАСАД СТАНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ ФЕНОМЕНОЛОГІЇ МУНІЦИПАЛІЗМУ 31
- Бондар Віталій Дмитрович, Шершньова Олена Володимирівна,
Стецюк Ольга Володимирівна**
ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ФАКТОР
ПОСИЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ОСТРОЗЬКОЇ
МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ) 44
- Саєнко Ольга Олександрівна**
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ... 51

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

- Мунько Анна Юріївна, Лоба Ольга Валеріївна**
АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ
ПІДТРИМКИ ВПО: ДОСВІД БФ «РІШУЧІ СЕРЦЯ» 57

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

- Бобось Олександр Леонідович, Бобось Марія Леонідівна**
ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ:
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД 63
- Данкевич Віталій Євгенович, Данкевич Євген Михайлович**
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ 71

Кузьменко Ганна Олександрівна РОЛЬ ОСВІТНІХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОТГ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ.....	80
Рокос Дмитро Іванович, Ткаченко Ігор Валентинович ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ ТА АЛГОРИТМУ: ВПЛИВ ПРОЦЕСУ РОБОТИЗАЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	87
Серветник Володимир Віталійович ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РІШЕННЯ, ІНСТИТУЦІЙНА ЕВОЛЮЦІЯ	96
Щеховська Лариса Миколаївна ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В ЦИФРОВОМУ УРЯДУВАННІ: ЯК NUDGE-ТЕХНОЛОГІЇ ПОКРАЩУЮТЬ ВЗАЄМОДІЮ ГРОМАДЯН З ЕЛЕКТРОННИМИ ПОСЛУГАМИ	103

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Holodynskiy Myroslav

ESSENCE AND COMPONENTS OF THE MECHANISM OF PERSONNEL DEVELOPMENT
MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR9

Zaiveliev Yurii

PROSPECTS FOR THE USE OF STABLECOINS IN THE ONLINE PAYMENT SYSTEM
FOR PUBLIC SERVICES: EU EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE 17

Ptakhina Olga

MODERN APPROACHES TO LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC SERVICE.....25

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Baimuratov Mikhailo, Kofman Boris, Yefremova Natalia

TOWARDS DEFINING AND UNDERSTANDING THE HISTORICAL-NORMAL PRINCIPLES OF
THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PHENOMENOLOGY OF MUNICIPALISM.....31

Bondar Vitalii, Shershnova Olena, Stetsiuk Olha

PROJECT ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES AS A FACTOR OF
STRENGTHENING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN UKRAINE
(USING THE EXAMPLE OF OSTROZ CITY TERRITORIAL COMMUNITY).....44

Saienko Olga

STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE TERRITORIAL
COMMUNITY51

SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY

Munko Anna, Loba Olga

ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS
IN THE FIELD OF SUPPORTING IDPS: THE EXPERIENCE OF THE CF "DECISIVE HEARTS"57

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Bobos Oleksandr, Bobos Mariia

INTEGRATION OF SOCIAL SECURITY AND DIGITAL TECHNOLOGIES: INTERNATIONAL
EXPERIENCE.....63

Dankevych Vitalii, Dankevych Yevhen

INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC POLICY FOR MANAGING THE RESOURCE
POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE DIGITAL ERA71

Kuzmenko Hanna

THE ROLE OF EDUCATIONAL STRATEGIES IN THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT IN
UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE80

Rokos Dmytro, Tkachenko Igor

HUMAN-ALGORITHM INTERACTION: THE IMPACT OF PROCESS ROBOTIZATION ON
THE MOTIVATION AND PRODUCTIVITY OF PUBLIC SERVANTS.....87

Servetnyk Volodymyr

TRANSFORMATION OF STATE COMMUNICATION IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW:
CHALLENGES, SOLUTIONS, INSTITUTIONAL EVOLUTION.....96

Shchekhovska Larysa

BEHAVIORAL ECONOMICS IN DIGITAL GOVERNANCE: HOW NUDGE TECHNOLOGIES
IMPROVE CITIZEN INTERACTION WITH ELECTRONIC SERVICES 103

УДК 351.84

Голодинський Мирослав Михайлович

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Holodynskiy Myroslav

postgraduate student, Department of Public Management and Administration

Vasyl Stefanyk Precarpathian national university

ORCID: 0009-0004-0993-7120

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11314

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

ESSENCE AND COMPONENTS OF THE MECHANISM OF PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Анотація. Вступ. Управління розвитком персоналу у публічній сфері є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності органів державної влади, адже саме якість кадрового потенціалу визначає спроможність державних інституцій реалізовувати свої цілі, забезпечувати якість публічних послуг та впроваджувати реформи. В умовах цифровізації та суспільних трансформацій особливої актуальності у публічному секторі набуває належна побудова механізму управління розвитком персоналу, що забезпечує безперервне вдосконалення професійних компетентностей і ціннісних орієнтацій державних службовців.

Мета – дослідити сутність та складові механізму управління розвитком персоналу у публічній сфері, узагальнити наукові підходи до його визначення та сформулювати авторське трактування.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження склали аналіз наукових праць українських і зарубіжних авторів, чинної нормативно-правової бази у сфері державної служби, а також методи порівняння, узагальнення та систематизації. Використано офіційні джерела Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), матеріали щодо розвитку персоналу та спеціалізовані наукові публікації.

Результати. Обґрунтовано, що система управління персоналом у публічній сфері охоплює організаційні структури, нормативні акти, кадрову політику та інститути, тоді як механізм управління розвитком персоналу визначає конкретні методи, інструменти й процедури, спрямовані на професійне навчання, кар'єрне зростання, формування компетентностей та мотивацію. Запропоновано авторське визначення механізму управління розвитком персоналу у публічній сфері як цілісної системи інституційних, нормативно-правових, організаційних, функціональних, цифрових, соціально-психологічних і мотиваційних складових, які взаємопов'язані та реалізуються у практиці державної служби.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення ефективних цифрових інструментів розвитку персоналу, удосконалення системи професійного навчання й підвищення кваліфікації, а також інтеграцію інноваційних HR-технологій у державне управління з урахуванням міжнародного досвіду.

Ключові слова: розвиток персоналу, публічна сфера, публічне управління, система управління, механізм управління, професійний розвиток, державна служба.

Summary. Introduction. Personnel development management in the public sector is one of the key factors ensuring the effective functioning of public authorities, since the quality of human resources determines the capacity of state institutions to fulfill tasks, ensure the quality of public services, and implement reforms. In the context of digitalization and social transformations, the proper construction of a mechanism for managing personnel development becomes particularly relevant, as it ensures the continuous improvement of professional competencies and value orientations of civil servants.

Purpose. The study aims to explore the essence and components of the mechanism of personnel development management in the public sector, to generalize scientific approaches to its definition, and to formulate the author's interpretation.

Materials and Methods. The methodological basis of the study includes the analysis of scientific works by Ukrainian and foreign scholars, the current legal framework in the field of civil service, as well as methods of comparison, generalization, and systematization. Official sources of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS), materials on personnel development, and specialized scientific publications were used.

Results. It is substantiated that the system of personnel management in the public sector covers organizational structures, regulatory acts, personnel policies, and institutions, whereas the mechanism of personnel development management determines specific methods, tools, and procedures aimed at professional training, career growth, competency formation, and motivation. The author's definition of the mechanism of personnel development management in the public sector is proposed as an integrated system of institutional, regulatory, organizational, functional, digital, socio-psychological, and motivational components, which are interconnected and implemented in the practice of civil service.

Perspectives. Further research should focus on the creation of effective digital tools for personnel development, the improvement of systems of professional training and qualification upgrading, as well as the integration of innovative HR technologies into public administration, taking into account international experience.

Key words: personnel development, public sector, public administration, management system, management mechanism, professional development, civil service.

Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління України перебуває в умовах динамічної трансформації, зумовленої процесами децентралізації, цифровізації, впровадженням нових стандартів державної служби та підвищенням вимог до якості публічних послуг. У центрі цих змін знаходиться людський капітал, особливо його професійний рівень, мотивація, інноваційність і гнучкість. Саме ефективне управління розвитком персоналу стає ключовим чинником інституційної спроможності, стійкості та адаптивності публічних організацій до нових викликів, зокрема в умовах воєнного стану.

За таких обставин особливої актуальності набуває формування дієвого та науково обґрунтованого механізму управління розвитком персоналу, здатного забезпечити зміцнення кадрового потенціалу, впровадження сучасних управлінських технологій, а також підзвітність, відкритість і відповідальність органів публічної влади. Водночас у наукових дослідженнях і практиці державної служби зберігаються відмінності у трактуванні сутності поняття «механізм управління розвитком персоналу», його складових, функцій та специфіки реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях простежуються різні підходи до визначення сутності управління персоналом. Так, Н. В. Романченко [1] виділяє чотири основні концепції: управління персоналом як використання трудових ресурсів, як адміністративний процес, як управління людськими ресурсами (HRM) та як управління потенціалом (талантами). Ця типологія демонструє еволюцію від технократичного до людиноцентричного підходу, де головна увага приділяється розвитку компетентностей та мотивації.

М. В. Шкробот [2] визначає управління персоналом як систему методів і технологій, спрямованих на повне використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації. Автор підкреслює, що персонал є стратегічним ресурсом, який необхідно розвивати та підтримувати.

У роботах О. М. Шубалого, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчука та інших [3] накопичено значний масив дефініцій поняття «система управління персоналом», яку можна розглядати як впорядковану сукупність цілей, функцій, структур, процедур і ресурсів. Водночас поняття «механізм управління» все частіше трактується як «робочий інструментарій» системи, що включає методи, важелі, процедури й технології.

Зарубіжні дослідження, зокрема праця Евана Бермана [4], роблять акцент на парадоксах і проблемах HRM у публічному секторі, зокрема балансі між ефективністю, етикою та справедливістю. Це дозволяє глибше зрозуміти специфіку управління людськими ресурсами у державній службі.

Нормативно-практичний вимір в Україні представлений документами Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), зокрема Типовим положенням про службу управління персоналом [5; 6; 7]. Вони визначають інституційні та процедурні засади роботи з кадрами у державних органах.

Сучасні наукові публікації розкривають окремі аспекти механізму управління та розвитку персоналу. Зокрема, Н. Якімова, О. Марценюк та В. Мойсєєва [8] пропонують напрями удосконалення системи розвитку кадрів на підприємствах, В. В. Швед та М. А. Бойко [10] деталізують його елементний склад, К. Антонок [11] аналізує соціально-психологічні методи у формуванні корпоративної культури, а В. Р. Сайко [12] досліджує категорію мотивації як чинник ефективності HRM. Дослідження І. Шевченка, С. Кубіцького та Ю. Кубіцького [13] підкреслюють вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність.

Попри наявність суттєвих напрацювань, залишається не вирішеною проблема комплексного визначення механізму управління розвитком персоналу у публічній сфері з урахуванням цифровізації, воєнного стану та швидких суспільних трансформацій.

Метою статті є розкриття сутності поняття механізму управління персоналом у публічній сфері,

здійснення аналізу основних структурних компонентів механізму управління персоналом, виокремлення особливостей функціонування механізму в умовах цифрової трансформації державного управління та узагальнення сучасних наукових підходів та формулювання авторського визначення поняття, релевантного для сучасних реалій публічної служби.

Матеріали та методи. Джерельною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти України у сфері державної служби, методичні документи та рекомендації Національного агентства України з питань державної служби, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також аналітичні матеріали щодо розвитку механізмів управління персоналом у публічній сфері.

У дослідженні застосовано загальнонаукові методи: системного аналізу — для виявлення цілісності механізму управління персоналом та взаємозв'язків його складових; синтезу та узагальнення — для формулювання авторського трактування; порівняльний аналіз — для зіставлення підходів до управління персоналом у публічному та приватному секторах; описовий метод — для характеристики практик застосування інституційних, нормативно-правових та цифрових інструментів у державному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом у державних органах — це складний і багатогранний процес, від ефективності якого залежить інституційна спроможність публічної влади, якість надання послуг та успішність реформ. Разом із тим, проблема формування дієвої системи розвитку персоналу залишається актуальною і потребує наукового обґрунтування механізмів, що забезпечать постійне підвищення компетентностей державних службовців та їхню готовність діяти в умовах цифрової трансформації й суспільних викликів [7; 8].

У сучасній науковій літературі існує кілька підходів до розуміння управління персоналом. Н. В. Романченко виділяє чотири концепції:

- управління персоналом як використання трудових ресурсів (робочої сили). За цим підходом провідне місце належить технічній підготовці працівників; людина розглядається передусім як носій трудової функції, яку можна виміряти витратами часу і заробітної плати. Основна увага приділяється підпорядкуванню особистих інтересів загальним цілям організації;
- управління персоналом як адміністративний процес. Науковим підґрунтям цієї концепції була теорія бюрократичних організацій, у межах якої працівник розглядався через формальну роль — посаду з чітко визначеними повноваженнями, а управління здійснювалося через адміністративні механізми;
- управління людськими ресурсами (HRM). У межах цього підходу людина розглядається як елемент соціальної організації, що поєднує трудову функцію, соціальні відносини та особистий стан;

- управління потенціалом людських ресурсів (управління талантами). Управління персоналом розглядається як управлінський процес, спрямований на вимірювання, розвиток і реалізацію людського потенціалу в організації [1, с. 55–56].

М. В. Шкробот зазначає, що ключовим завданням є не лише організація роботи, а й розвиток компетенцій і потенціалу персоналу, оскільки саме вони забезпечують досягнення стратегічних цілей організації [2, с. 9]. Отже, управління розвитком персоналу в публічній сфері — це вже не просто контроль і регламентація, а створення умов для навчання, професійного зростання й удосконалення кваліфікації.

В дослідженнях О. М. Шубалого, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інших зібрано чимало визначень поняття «система управління персоналом» [3, с. 19], узагальнивши більшість з яких можна стверджувати, що система управління персоналом — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних цілей, завдань, функцій, елементів, методів, процедур і засобів, які забезпечують організацію, регулювання, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу персоналу з метою досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

У наукових публікаціях та практиці державного управління ми часто зустрічаємо поняття «система управління» та «механізм управління». Хоча вони взаємопов'язані, їх слід розрізняти: система визначає організаційну рамку, а механізм конкретизує інструменти та процедури, за допомогою яких реалізується розвиток персоналу. Таким чином, механізм управління розвитком персоналу у публічній сфері можна трактувати як науково обґрунтовану, інтегровану систему інституційних, нормативно-правових, організаційних, функціональних, цифрових, соціально-психологічних та мотиваційних елементів, спрямованих на підвищення професійного рівня державних службовців.

Такий підхід дозволяє:

- підкреслити комплексність і динамічність процесу розвитку персоналу;
- відобразити його як органічну складову управління у публічному секторі;
- уникнути звуженого тлумачення розвитку лише як навчання, розглядаючи його ширше — як неперервне формування компетентностей, лідерських якостей і ціннісних орієнтацій.

Система управління персоналом у публічній сфері — це вся сукупність органів, структурних підрозділів, нормативної бази, процесів і процедур, що забезпечують планування, добір, розвиток, мотивацію та утримання кадрів у державних органах. Наприклад, до системи управління персоналом належать:

- Національне агентство України з питань державної служби (НАДС);
- кадрові служби в кожному органі державної влади;
- нормативно-правові акти (закони, положення, накази);

- організаційна структура та розподіл функцій;
- стратегії й політики розвитку персоналу.

Механізм управління персоналом у публічній сфері — це конкретна сукупність інструментів, методів і процедур, що реалізуються в межах цієї системи. Наприклад:

- порядок і методи проведення конкурсного відбору на державну службу;
- процедури атестації та оцінювання службовців;
- системи мотивації (грошові й негрошові стимули, кар'єрне зростання);
- цифрові інструменти для управління персоналом (електронні реєстри, HRM-системи);
- засоби моніторингу і контролю якості роботи персоналу.

Отже, система задає рамки, структуру та загальні правила управління персоналом у державному секторі, тоді як механізм визначає, як і через які інструменти ці правила і політики впроваджуються на практиці.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу наукової літератури, нормативно-правових документів і сучасних тенденцій розвитку публічного управління, доцільно запропонувати власне трактування поняття механізму управління персоналом у публічній сфері. На нашу думку, механізм управління персоналом у публічній сфері слід розглядати як інтегровану, науково обґрунтовану систему інституційних, нормативно-правових, організаційних, технологічних та функціональних елементів. Така система покликана забезпечувати ефективне формування, використання й розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади шляхом впровадження сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів, а також дотримання принципів відкритості, підзвітності та відповідальності в умовах постійних суспільних трансформацій.

Таке визначення дозволяє врахувати складність і багатогранність процесу управління персоналом

у сучасних умовах, відобразити ключові структурні компоненти механізму, а також підкреслити необхідність орієнтації на інновації, цифровізацію та підвищення прозорості діяльності органів публічної влади.

Оскільки механізм управління персоналом варіюється залежно від сфери діяльності, масштабів та організаційного формату установи, у публічній сфері його основними та обов'язковими складовими (системами та підсистемами) переважно є інституційна, нормативно-правова, організаційна, функціональна, цифрова, соціально-психологічна та мотиваційна.

Інституційна та нормативно-правова складові механізму управління персоналом у публічній сфері взаємопов'язані, оскільки визначають як організаційне місце та роль кадрових служб, так і правові засади їхньої діяльності. Так, служба управління персоналом — структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління чи департамент з питань управління персоналом тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу, що забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень та відповідає за реалізацію кадрової політики (ст. 18 Закону України «Про державну службу»). Основні завдання, функції та права таких служб визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом НАДС від 3 березня 2016 р. № 47, що забезпечує нормативно-правове регулювання їхньої роботи [6].

Забезпечення формування державної політики, здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі — усі ці завдання належать до компетенції Генерального департаменту з питань управління

Таблиця 1

Порівняльна таблиця критеріїв системи управління та механізму управління

Критерій	Система управління	Механізм управління
Сутність	Сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом	Сукупність методів, інструментів, процедур, які забезпечують реалізацію управлінських функцій
Складові	Цілі, завдання, функції, структура, ресурси, суб'єкти й об'єкти управління	Методи, важелі, інструменти, процедури, прийоми
Ключовий аспект	Що і хто управляє, структура та логіка системи	Як саме здійснюється управлінський вплив
Рівень	Загальний, стратегічний	Операційний, прикладний
Призначення	Формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, їх взаємозв'язків та ухвалення і реалізацією управлінських рішень	Реалізація управлінських дій, досягнення результатів, забезпечення ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади
Приклад у державній службі	Кадрова служба, нормативна база, політики, колективні договори	Конкурс, атестація, цифрова HRM-система, мотиваційні програми

Джерело: розробка автора на основі [1–11]

персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування [7].

Організаційна складова являє собою упорядковану сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні управлінські функції [9]. У будь-якій організації робота розбита на складові, і необхідна їхня узгодженість. Для досягнення успіху необхідно досягти гармонії та узгодженості між різними частинами підприємства шляхом координації та спрямування діяльності в потрібному напрямку, забезпечення необхідного рівня взаємодії між учасниками та встановлення раціональних зв'язків у виробництві [10].

Функціональна складова відображає зміст та напрями діяльності служби управління персоналом, які забезпечують реалізацію кадрової політики держави на практиці. Вона проявляється у виконанні служби ролі аналітика (стратегічне управління персоналом, визначення цілей органу влади та узгодження їх із HR-стратегією), комунікатора (забезпечення представлення інтересів персоналу, формування мотивації та залученості, підтримка права голосу кожного працівника) та каталізатора змін (трансформація та оновлення структури органу, впровадження сучасних методів HR-менеджменту). До функціональної складової також відносяться завдання з розробки HR-стратегії, підвищення професійної компетентності, організації системи мотивації, управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності. Саме завдяки цим функціям кадрові служби державних органів перетворюються з адміністративних підрозділів на активних учасників стратегічного розвитку організації [6].

Цифрова складова — використання цифрових технологій, автоматизованих систем та інформаційно-аналітичних інструментів для ефективного планування, обліку, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, що забезпечує прозорість і підзвітність HR-процесів. Особливо актуальна в сучасних умовах підсистема, адже вона сприяє автоматизації рутинних завдань, інтеграції HRM-систем у процеси державної служби, забезпеченню безпечного зберігання даних, швидкому доступу до інформації, а також використанню аналітики для прогнозування потреб у кадрах і підтримки прийняття управлінських рішень. Саме цифровізація створює основу для впровадження інноваційних HR-технологій, дистанційного навчання та електронного врядування, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом у публічній сфері.

Соціально-психологічна складова базується на методах та інструментах управлінського впливу на персонал і передбачає психологічний вплив на працівників, моральне стимулювання, розвиток ініціативи та відповідальності, формування сприятливого психологічного клімату в колективі. За-

стосування таких методів може бути спрямоване як на весь колектив, так і на окремих співробітників [11]. Важливим аспектом соціально-психологічної складової механізму управління персоналом у публічній сфері є формування ціннісної свідомості державних службовців. Як зазначає Ван Варт (1998), вона може проявлятися на трьох рівнях: від ціннісної несвідомості, коли відсутнє розуміння місії, норм і процедур та можливі неправомірні дії; через елементарну свідомість, що зводиться до формального дотримання законів і правил задля уникнення порушень; до розвиненої свідомості, яка передбачає глибоке розуміння місії, цінностей та мандату державного органу. Саме на цьому рівні службовці здатні діяти відповідно до принципів належного врядування — ефективності, етики, справедливості та орієнтації на суспільне благо. Таким чином, розвиток ціннісної свідомості персоналу виступає ключовим фактором забезпечення результативності та легітимності діяльності органів влади [4].

Мотиваційна складова є однією з ключових підсистем механізму управління персоналом у будь-якій галузі. Вона охоплює комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до ефективної праці з метою досягнення як власних цілей, так і цілей організації [12].

Узагальнений вигляд складових механізму управління персоналу в публічній сфері можемо підсумувати у таблиці 2.

Зважаючи на це, **механізм управління розвитком персоналу** у публічній сфері можна визначити як цілісну, науково обґрунтовану систему інституційних, організаційних, нормативно-правових, соціально-психологічних та цифрових інструментів, спрямованих на формування, збереження та постійне вдосконалення кадрового потенціалу державних органів. Його головна мета полягає у забезпеченні реалізації стратегічних завдань держави через розвиток професійних компетентностей, лідерських якостей та ціннісних орієнтацій державних службовців.

Управління розвитком персоналу на підприємстві — це процес, в основу якого закладено аналітичну базу, що включає: визначення потреби в персоналі; проведення оцінки заходів у підборі персоналу та його найму; оцінку складу персоналу підприємства, його якісний та кількісний аналіз; оцінку та аналіз руху персоналу; аналіз та оцінку діяльності з прогнозування, планування та управління персоналом; оцінку професійних характеристик персоналу, його відповідності посаді; визначення потреби у навчанні та розвитку співробітників [8].

Розвиток персоналу у публічній сфері є одним із ключових чинників підвищення інституційної спроможності державних органів і забезпечення якісного надання публічних послуг. Він безпосередньо впливає на конкурентоспроможність держави у глобальному середовищі, адже формує професійний кадровий корпус, здатний ефективно реалізовувати стратегії

Таблиця 2

Обов'язкові складові механізму управління персоналом у публічній сфері

Складова	Визначення
Інституційна	Органи та підрозділи, що реалізують кадрову політику (НАДС, кадрові служби, конкурсні комісії)
Нормативно-правова	Закони, підзаконні акти, регламенти, що визначають порядок роботи з персоналом
Організаційна	Внутрішня структура та процедури управління персоналом (взаємодія, розподіл повноважень)
Функціональна	Основні процеси управління: планування, добір, розвиток, мотивація, оцінювання, планування професійного зростання
Цифрова	Використання сучасних ІКТ та онлайн-платформ для збору, обробки, аналізу й зберігання кадрових даних, навчання персоналу, автоматизації HR-процесів і підтримки прийняття рішень (e-governance)
Соціально-психологічна	Формування корпоративної культури, підтримка етики, запобігання конфліктам, сприятливий клімат у колективі
Мотиваційна	Матеріальні та нематеріальні чинники, що підвищують ефективність роботи та зацікавленість працівників у саморозвитку

Джерело: розробка автора на основі [1–13]

та реформи. Центральним елементом цього процесу виступають державні службовці, які володіють необхідними компетенціями, високим рівнем мотивації та ціннісною орієнтацією на суспільне благо [13].

В якості підсумку, повний механізм управління розвитком персоналу можна зобразити у таблиці 3.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що управління розвитком персоналу у публічній сфері є ключовим чинником ефективного функціонування органів державної влади, їхньої інституційної спроможності та конкурентоспроможності у сучасних умовах. Механізм управління розвитком персоналу доцільно розглядати як цілісну систему інституційних, нормативно-правових, організаційних, функціональних, цифрових, соціально-психологічних і мотиваційних складових, що забезпечують формування, збереження та постійне вдосконалення кадрового

потенціалу державної служби. Його особливістю є спрямованість не лише на виконання кадрових процедур, а й на підвищення професійних компетентностей, розвиток лідерських якостей, формування ціннісної орієнтації службовців на суспільне благо.

Разом із тим, попри наявні наукові напрацювання та нормативне підґрунтя, відсутнє єдине узгоджене трактування механізму управління розвитком персоналу у публічній сфері. Це зумовлює потребу у подальших дослідженнях, зокрема у таких напрямках:

- розробка комплексних моделей оцінювання ефективності механізмів управління розвитком персоналу в умовах децентралізації та воєнного стану;
- дослідження впливу цифрових HRM-технологій, систем e-learning та HR-аналітики на якість державної служби;
- поглиблене вивчення соціально-психологічної та мотиваційної складових як чинників формування

Таблиця 3

Механізм управління розвитком персоналу у публічній сфері

Складова	Приклади	Функція у розвитку персоналу
Інституційна	Органи та підрозділи (НАДС, кадрові служби, конкурсні комісії).	Забезпечує інституційну основу для планування й реалізації розвитку персоналу
Нормативно-правова	Закон «Про державну службу», Типове положення про службу управління персоналом	Формує правила та гарантії проходження служби, навчання й підвищення кваліфікації
Організаційна	Відділи кадрів, центри підготовки, кадрові резерви	Створює умови для ефективної реалізації програм розвитку персоналу
Функціональна	Планування кар'єри, добір, атестація, навчання, оцінювання	Забезпечує практичне втілення розвитку компетентностей службовців.
Цифрова	Портал управління знаннями, електронні платформи e-learning, HRM-системи	Доступ до онлайн-курсів і цифрових інструментів, автоматизація відстеження прогресу
Соціально-психологічна	Корпоративна культура, сприятливий клімат, програми тимблдингу, тренінги	Підвищує мотивацію, довіру й ціннісну орієнтацію персоналу
Мотиваційна	Матеріальні та нематеріальні стимули, премії за навчання, визнання професійних досягнень	Підвищення зацікавленості у саморозвитку, стимулювання до здобуття нових знань і навичок

Джерело: власна розробка автора

лояльності, ініціативності та інноваційності державних службовців;
– аналіз і адаптація міжнародного досвіду у сфері розвитку персоналу та інтеграція найкращих практик у систему публічного управління України.

Таким чином, подальші наукові розвідки повинні зосередитися на пошуку інноваційних підходів та інструментів розвитку персоналу, що сприятиме модернізації системи державної служби й забезпеченню її відповідності сучасним суспільним викликам.

Література

1. Романченко, Н. В. Управління персоналом. Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. Тема 3. С. 55–97.
2. Шкробот, М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч.-метод. комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за спец. 073 «Менеджмент» за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. [Електронний ресурс].
3. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
4. Berman, Evan M. Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems. 4th ed. Los Angeles: Sage, 2013. 544 p. [in English].
5. ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ про службу управління персоналом державного органу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
6. Національне агентство України з питань державної служби. Функціонування служб управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom> (дата звернення: 23.08.2025).
7. Національне агентство України з питань державної служби. Управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> (дата звернення: 23.08.2025).
8. Якимова Н., Марценюк О., Мойсеева В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>.
9. Організаційна структура управління. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F (дата звернення: 23.08.2025).
10. Швед В. В., Бойко М. А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-11>.
11. Антонюк К. Роль соціально-психологічних методів менеджменту у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-26>.
12. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 60–69. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/7116> (дата звернення: 23.08.2025).
13. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

References

1. Romanchenko, N. V. (2021). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. In *Menedzhment: navchalnyi posibnyk* / eds. K. V. Pichyk, V. V. Khrapkina; National University of "Kyiv-Mohyla Academy" (pp. 55–97). Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy [in Ukrainian].
2. Shkrobot, M. V. (2022). *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom: navchalno-metodychnyi kompleks dystsyplyny* [Modern technologies of personnel management: Teaching and methodological complex of the discipline]. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: Igor Sikorsky KPI. 194 p. [in Ukrainian]. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/XXXXX>
3. Shubalyi, O. M., Rud, N. T., Hordiichuk, A. I., Shubala, I. V., Dziamulych, M. I., Khilukha, O. A., & Kosynskyi, P. M. (2023). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. 2nd ed., revised and supplemented. Edited by O. M. Shubalyi. Lutsk: LNTU. 414 p. [in Ukrainian].
4. Berman, E. M. (2013). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. 4th ed. Los Angeles: Sage. 544 p. [in English].
5. *Typove polozhennia pro sluzhbu upravlinnia personalom derzhavnoho orhanu* [Model Regulation on the Personnel Management Service of a State Body]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> [in Ukrainian].

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS). *Funktsionuvannia sluzhb upravlinnia personalom* [Functioning of personnel management services]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom> [in Ukrainian].
7. National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS). *Upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi* [Personnel management in the civil service]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> [in Ukrainian].
8. Yakymova, N., Martsenyuk, O., & Moisieieva, V. (2021). Udoskonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improvement of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> [in Ukrainian].
9. *Orhanizatsiina struktura upravlinnia* [Organizational management structure]. *Wikipedia*. Retrieved from: https://uk.wikipedia.org/wiki/Організаційна_структура_управління [in Ukrainian].
10. Shved, V. V., & Boiko, M. A. (2023). Sutnist ta elementnyi sklad mekhanizmu upravlinnia personalom [Essence and elemental composition of the personnel management mechanism]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, 3(27), 58–66. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-11> [in Ukrainian].
11. Antoniuk, K. (2024). Rol sotsialno-psykholohichnykh metodiv menedzhmentu u formuvanni korporativnoi kultury turystychnoho pidpriemstva [The role of socio-psychological management methods in shaping the corporate culture of a tourism enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-26> [in Ukrainian].
12. Saiko, V. R. (2023). Doslidzhennia poniattia “motyvatsiia” v konteksti upravlinnia personalom [Research of the concept of “motivation” in the context of personnel management]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 36, 60–69. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716> [in Ukrainian].
13. Shevchenko, I., Kubitskyi, S., & Kubitskyi, Yu. (2024). Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective personnel development management on enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.08.2025

УДК 35.073:336.748

Зайвелев Юрій Ігорович

аспірант кафедри державного управління

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Zaiveliev Yurii

Postgraduate Student of the Department of Public Administration

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0009-0005-4382-096X

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11313

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СТЕЙБЛКОІНІВ У СИСТЕМІ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

PROSPECTS FOR THE USE OF STABLECOINS IN THE ONLINE PAYMENT SYSTEM FOR PUBLIC SERVICES: EU EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Стейблкоїни, віртуальні активи, пов'язані з вартістю фіатних валют, все більше і більше інтегруються в міжнародну фінансову систему. Одним із напрямків цифрової трансформації публічного адміністрування є використання їх для онлайн-платежів за державні послуги. Законодавча база, яка регулює функціонування стейблкоїнів, поступово створюється в ЄС, США та Україні. Приклади міжнародних практик показують, що перехід від традиційних готівкових і банківських інструментів до цифрових платежів прискорює розрахунки, підвищує прозорість фінансових потоків і підвищує рівень фінансової інклюзії громадян. З іншого боку, дослідження цієї теми є особливо важливим для України, оскільки зараз на порядку денному стоять питання забезпечення фінансової стабільності, захисту від кіберзагроз і запобігання «цифровій доларизації».

Мета. Метою статті є вивчення досвіду, який існує в інших країнах щодо використання стейблкоїнів у системах електронних платежів за державні послуги, оцінка можливостей і ризиків використання цих інструментів в Україні, а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо використання цифрових фінансових технологій для підвищення ефективності публічного управління.

Матеріали і методи. У дослідженні використано: нормативно-правові акти ЄС (Регламент MiCA), США (Регламент GENIUS) і України (Регламент про віртуальні активи); статистику Банку міжнародних розрахунків (BIS), МВФ, Світового банку, а також звіти міжнародних організацій (IDB, Chainalysis); приклади практичних ситуацій, таких як податкові платежі в штаті Колорадо. Методи дослідження включали системний і порівняльний аналіз, кейс-методи, узагальнення статистичних даних і формалізацію результатів у таблицях і графіках.

Результати. Дослідження показало, що використання стейблкоїнів для державних онлайн-платежів покращує ефективність публічного управління. Це пов'язано з швидкою доставкою коштів (економія часу до 80 відсотків порівняно з традиційними переказами), зниженням витрат на обслуговування (від 20 відсотків до 66 відсотків за міжнародними кейсами), зниженням рівня шахрайства (Аргентина, Індія). Такі технології також допомагають соціально вразливим групам і людям, які не мають доступу до банківських послуг. З іншого боку, було виявлено кілька ризиків. Серед них уразливість смарт-контрактів, потенційна втрата національної валюти приватними доларовими стейблкоїнами та необхідність розробки нових стандартів кіберзахисту державних послуг.

Перспективи. Додаткові дослідження мають бути спрямовані на: 1) розробку національної стратегії інтеграції стейблкоїнів у систему державних платежів; 2) поєднання приватних ініціатив зі створенням цифрової гривні (CBDC) як основи національної грошово-кредитної політики; 3) удосконалення законодавства України відповідно до стандартів ЄС і США; 4) моделювання економічних ефектів (економія бюджетних коштів, вплив монетарної стабільності); 5) оцінку рівня готовності здійснення цих заходів призведе до покращення якості державних послуг, більшої прозорості управління та збільшення довіри громадян до цифрової держави.

Ключові слова: стейблкоїн, онлайн-платежі, державні послуги, публічне адміністрування, фінансові інновації, цифрова гривня, ЄС, Україна.

Summary. Introduction. Stablecoins, virtual assets linked to the value of fiat currencies, are becoming increasingly integrated into the international financial system. One of the areas of digital transformation in public administration is their use for online payments for public services. The legislative framework regulating the functioning of stablecoins is gradually being established in the EU, the US and Ukraine. Examples of international practices show that the transition from traditional cash and banking instruments to digital payments speeds up settlements, increases the transparency of financial flows and raises the level of financial inclusion of citizens. On the other hand, research on this topic is particularly important for Ukraine, as issues of financial stability, protection against cyber threats and prevention of 'digital dollarisation' are currently on the agenda.

Purpose. The purpose of this article is to study the experience of other countries in using stablecoins in electronic payment systems for public services, assess the opportunities and risks of using these instruments in Ukraine, and develop sound recommendations on the use of digital financial technologies to improve the efficiency of public administration.

Materials and methods. The study used: 1) regulatory acts of the EU (MICA Regulation), the US (GENIUS Regulation) and Ukraine (Regulation on Virtual Assets); 2) statistics from the Bank for International Settlements (BIS), the IMF, the World Bank, as well as reports from international organisations (IDB, Chainalysis); and 3) examples of practical situations, such as tax payments in Colorado and social payments in Ukraine via stablecoins. The research methods included systematic and comparative analysis, case studies, summarisation of statistical data and formalisation of results in tables and graphs.

Results. The study showed that using stablecoins for government online payments improves the efficiency of public administration. This is due to the fast delivery of funds (time savings of up to 80 per cent compared to traditional transfers), reduced service costs (from 20 per cent to 66 per cent in international cases), and reduced fraud (Argentina, India). Such technologies also help socially vulnerable groups and people who do not have access to banking services. On the other hand, several risks have been identified. These include the vulnerability of smart contracts, the potential loss of national currency to private dollar-pegged stablecoins, and the need to develop new cyber security standards for public services.

Prospects. Additional research should focus on: developing a national strategy for integrating stablecoins into the public payment system; combining private initiatives with the creation of a digital hryvnia (CBDC) as the basis for national monetary policy; improving Ukrainian legislation in line with EU and US standards; modelling economic effects (budget savings, impact of monetary stability); assessing the level of readiness. The implementation of these measures will lead to improved quality of public services, greater transparency of governance and increased public confidence in the digital state.

Key words: stablecoin, online payments, public services, public administration, financial innovations, digital hryvnia, EU, Ukraine.

Постановка проблеми. В умовах зростання цифрової економіки держава має забезпечити швидкі, зручні та безпечні платіжні сервіси для своїх громадян. Традиційні методи оплати державних послуг, такі як банківські перекази, платіжні картки та готівка, не завжди відповідають потребам у швидкості, низьких витратах і прозорості. Зокрема, готівкові розрахунки призводять до незручності обліку та корупційних ризиків, а банківські платежі йдуть днями.

Стейблкоїни, цифрові токени, які прив'язані до фіатних валют або інших стабільних активів, можуть потенційно вирішити багато цих проблем. Стейблкоїни привабливі як платіжний засіб, оскільки вони підтримують стабільну вартість. Це відрізняє їх від звичайних криптовалют, чий курс різко коливається. Вони забезпечують прозорість і контроль, фіксуючи всі платежі в єдиному розподіленому реєстрі, також відомому як блокчейн, і дозволяють здійснювати миттєві транзакції без посередників у будь-який час.

Проблема полягає в тому, що використання стейблкоїнів у публічному секторі досить обмежене та мало досліджено. Хоча стабільні монети уже є життєво важливими в приватній сфері через те, що вони забезпечують ліквідність крипторинків, підтримують міжнародні перекази тощо, уряди стикаються з проблемами щодо правил, фінансової безпеки

та технічної інтеграції цих інструментів у існуючі системи платежів. Однак стейблкоїни можуть зменшити витрати на управління та прискорити грошові потоки, такі як міжвідомчі розрахунки, субсидії та соціальні виплати. З іншого боку, існують ризики волатильності, можливі кібератаки або шахрайство, надмірна доларизація розрахунків через прив'язку більшості стейблкоїнів до USD, а також неадекватне забезпечення токенами [1].

Необхідність дослідження полягає в тому, щоб знайти баланс між інноваціями та безпекою: як держава може використовувати переваги стейблкоїнів для своїх громадян, одночасно зменшуючи ризики. Україна, яка останніми роками стала одним із світових лідерів із впровадження цифрових послуг (зокрема, платформи Дія) і має високий рівень використання криптовалюти серед своїх громадян, стоїть на порозі впровадження найновіших рішень фінансових технологій. У цій ситуації вивчення досвіду Європи та кращих практик інших країн щодо регулювання та застосування стейблкоїнів набуває життєво важливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Після запуску проекту Facebook Libra у 2019 році [2] стейблкоїни та цифрові валюти в контексті державних фінансів і публічних послуг стали досить новими темами, які почали активно обговорюватися в усьому світі. Глобальна ініціатива приватного

стейблкоїна викликала широкий резонанс: лідери G7 і ЄС вказали на загрози фінансовій стабільності та суверенітету, що спонукало центральні банки пришвидшити свої дослідження цифрових валют центральних банків (CBDC). У відповідь на Libra Європейський центральний банк (ЄЦБ) запустив програму цифрового євро, а Європейська Комісія розробила стандарти для стейблкоїнів для своєї пропозиції MiCA (Markets in Crypto-Assets) у 2020 році. Дослідження міжнародних фінансових організацій зробили значний внесок у теоретичне підґрунтя питання. У розділі 13 своєї доповіді за 2017 рік Міжнародний валютний фонд вперше оцінив можливість цифровізації державних платежів; Сьюзан Лунд написала, що це може призвести до зростання ВВП на 0,8–1,1% завдяки покращенню ефективності розрахунків. У своїх публікаціях 2020–2022 рр., таких як «Next Generation G2P Payments: Building Blocks of a Modern G2P Architecture», Світовий банк розглядав перехід на електронні платежі для виплат заробітних плат і соціальної допомоги з точки зору збільшення фінансової інклюзії та зменшення «витоків» коштів, які є нецільовими виплатами.

Дослідники Better Than Cash Alliance і MBR проаналізували досвід країн Латинської Америки щодо впровадження цифрових платежів і єдиних казначейських рахунків. Вони вважають, що централізація та електронні платежі можуть заощадити приблизно \$1,1 млрд. на рік (0,15% доходів бюджету) для урядів регіону. Згідно з дослідженнями Світового банку та IDB, цифрові платежі зменшують адміністративні витрати та людський фактор, роблять використання коштів більш прозорим і підвищують довіру громадян до державних послуг. Європейські джерела охоплюють регуляторні аспекти стейблкоїнів. Зокрема, аналітичний звіт Європейського парламенту під назвою «Стійкі монети та цифровий євро: друзі чи вороги європейської монетарної незалежності» (2021) зосереджується на проблемі «приватизації грошей», якщо глобальні стейблкоїни, такі як Tether або USD Coin, домінуватимуть, а також необхідність запуску цифрового євро. У своїх виступах 2022–2025 рр. президентка ЄЦБ Крістін Лагард неодноразово наголошувала на тому, що неконтрольоване поширення стейблкоїнів може завадити монетарній політиці та фінстабільності, закликаючи європейських законодавців прийняти закони, які підтримують створення цифрового євро. У той же час у Сполучених Штатах фокус досліджень перемістився на приватні проекти. Аналітичні центри, такі як Atlantic Council, Coin Center тощо, і навіть Федеральна резервна система досліджують спосіб взаємодії традиційних грошей і банківських стейблкоїнів. За сприятливих правил ринок стейблкоїнів може сягнути \$2 трлн. до 2030 року, закріпивши домінування долара в цифровому світі.

Наразі небагато наукових досліджень щодо стейблкоїнів у публічних фінансах в Україні. Але є ба-

гато нормативних документів і аналітичних звітів, які описують політику держави щодо віртуальних активів. Серед них — ідея е-гривні, яку Національний банк України (НБУ) представив у 2022 році. Вона передбачає використання цифрової гривні для роздрібних платежів, таких як соціальні виплати та субсидії, смарт-контрактів і переходу на ринок віртуальних активів. Ця концепція наголошує на тому, що е-гривня може сприяти розвитку цифрової економіки України та стати одним із ключових компонентів інфраструктури ринку віртуальних активів. Окремо варто відзначити дослідження BlueKraft Digital Foundation (2024) щодо результатів впровадження в Україні системи електронних виплат (відомої як система «Допомога» та ін.), а також оцінку Міністерства цифрової трансформації щодо ролі стейблкоїнів і криптовалют у зборі благодійних пожертв під час війни (понад \$212 млн. у криптовалютах і значна частина з них була передана в стейблкоїнах). Незважаючи на те, що ці висновки закладають основу для подальших академічних досліджень, комплексний аналіз «стейблкоїни + державні послуги» в Україні досі не проводився, що робить цю роботу надзвичайно необхідною.

Метою статті відповідно до прогалин у дослідженні, полягає в тому щоб проаналізувати перспективи використання стейблкоїнів у системі онлайн-платежів за державні послуги, з особливим акцентом на досвід Європейського Союзу та оцінити можливості впровадження цих інструментів в Україні.

Завдання статті:

- Дослідити світові тенденції щодо стейблкоїнів і їх використання, зокрема в публічному секторі (динаміка обігу, основні кейси застосування в різних країнах), оцінити підходи ЄС до регулювання та інтеграції стейблкоїнів у фінансову систему, визначити уроки і найкращі практики для державного сектору (включаючи законодавчі норми MiCA та пілотні проекти в країнах ЄС).
- Вивчити досвід використання стейблкоїнів у державних платежах у Сполучених Штатах та інших розвинених країнах (напрямки використання, економічні ефекти, ризики).
- Оцінити поточний стан і майбутні перспективи впровадження стейблкоїнів і цифрової валюти в Україні, включаючи законодавство, вже впроваджені та плани. Дослідити досвід інших країн щодо впровадження стейблкоїнів у систему електронних платежів за державні послуги, оцінивши та надавши очікувані вигоди і ризики.

Виклад основного матеріалу. Стейблкоїни: поняття та різновиди Стейблкоїни — це цифрові токени, вартість яких прив'язана до базового активу, зазвичай фіатної валюти, як-от долар чи євро, або кошика активів, рідше — до вартості товарів. Сьогодні приватні токени, емітовані фінтех-компаніями та забезпечені резервами, є найбільш поширеними стейблкоїнами.

Такі монети, як USDT (Tether) і USDC (USD Coin), прив'язані до долара США і спільно контролюють більшість ринку [1]. Поєднання швидкості, відсутності посередників і глобальної доступності з перевагами криптовалют робить їх популярними. Крім того, існують стейблкоїни, емітовані банками (наприклад, JPMorgan's JPM Coin для міжбанківських розрахунків) та навіть урядами як експериментальні проекти або плани (наприклад, Sand Dollar, цифрова валюта Багамських Островів, яка більше належить до CBDC, або плану стейблкоїна, прив'язаного до фунта стерлінгів уряду Великої Британії).

Динаміка розвитку За останні роки оборот стейблкоїнів значно зріс. Як показано в Таблиці 1, ще у 2018 році кількість випущених стейблкоїнів у світі становила невелику суму в кілька млрд. доларів, і не було жодних повідомлень про їх використання в державному секторі. Тим не менш, інтерес до стейблкоїнів значно зріс з 2019 року, після оголошення проекту Libra. 2020 рік був переломним для стейблкоїнів: попит на них зріс через пандемію COVID-19 та швидкий розвиток децентралізованих фінансів. Ринок стейблкоїнів загалом досяг \$28 млрд., що на 5 млрд. більше, ніж у 2020 році. У той період часу як громадяни, так і підприємства широко використовували стейблкоїни для хеджування валютних ризиків, міжнародних переказів і участі в крипто-інвестиціях, що, у свою чергу, спонукало державні органи звернути увагу на цей феномен.

У 2021–2022 рр. великі платіжні системи та фінансові компанії почали інтегруватися в екосистему стейблкоїнів, коли світовий ринок сягнув піку з капіталізацією понад \$150 млрд. Наприклад, Visa запустила пілотні розрахунки в USDC, а PayPal випустила власний стейблкоїн PYUSD у 2023 році, ставши першою великою фінансовою технологією, яка зробила це. Американські Сполучені Штати фактично підтримали розвиток приватних стейблкоїнів, дозволивши банкам працювати з ними та розробляючи правила нагляду (законопроекти про регулювання стейблкоїнів активно обговорювалися у Конгресі у 2022–2024 рр.). Як наслідок, парадоксальний ефект «криптодоларизації» був спричинений тим, що в кінці 2024 року дві компанії з Сполучених Штатів Circle і Tether емітували стейблкоїни [3]. Ці дві компанії разом тримають близько \$40 млрд. у казначейських векселях, що робить їх двох найбільшими власниками короткострокових державних облігацій у світі. Таблиця 1 репрезентує динаміку використання стейблкоїнів у державному секторі (глобально, Україна). Також розглянемо динаміку використання стейблкоїнів США та ЄС на Таблиця 2.

Таблиці показують швидкий розвиток стратегій держав щодо стейблкоїнів за останні кілька років. У 2018–2019 роках домінували очікування та невеликі ініціативи (наприклад, щодо е-гривні в Україні), але після 2019 року регулятори почали

діяти. Аби запобігти ризикам для євро з боку зовнішніх стейблкоїнів, Європейський Союз створив правову базу раніше за інших. Сполучені Штати зосередилися на збереженні влади над долларом, контролюючи розвиток приватних стейблкоїнів. Хоча він не показаний окремо в таблиці, Китай пропонує свою цифрову валюту, юань, у відповідь на стейблкоїни США. Останні події в Україні, такі як прийняття закону про віртуальні активи, співпраця зі Stellar і ідея е-гривні, закладають основу для подальших кроків. Однак використання стейблкоїнів у державних послугах поки що є початковим. Існує велика ймовірність того, що перехід державних розрахунків на технологію стейблкоїнів, або токенизованих грошей, може принести значні фінансові та операційні переваги.

Зменшити вартість транзакцій — комісії банків або платіжних систем можуть бути вищими, тоді як транзакції стейблкоїнів в мережах, таких як Ethereum, Stellar тощо, можуть коштувати відносно недорого або навіть менше. Великий перехід на цифрові платежі міг би заощадити урядам багато грошей. Оцифрування державних виплат призведе до економії коштів і підвищення продуктивності, що принесе до 0,8–1,1% ВВП, згідно з оцінками Міжнародного валютного фонду. Це підтверджується тим, як Сполучені Штати перейшли на отримання виплат соціальної допомоги за допомогою Direct Express. За рік казначейство заощаджує приблизно \$66 млн. на друку та доставці чеків [4].

Доступність і швидкість — стейблкоїни дозволяють оплачувати миттєво, 24 години на добу і 7 днів на тиждень, включно зі святами. Це особливо корисно для соціальних переказів, які потрібні негайно, наприклад, для надзвичайних ситуацій. Приклад: запровадження урядом Нігерії е-гаманця на основі стейблкоїна дозволило фермерам миттєво отримувати субсидії, уникаючи довгого ланцюжка банків-посередників. Так само UNHCR вперше випробувала виплату допомоги у стейблкоїні USDC на українських біженцях у 2022 році через мобільний додаток. Це дозволило їм отримувати гроші відразу після нарахування, без затримок у банківській системі. Відстежуваність і прозорість Блокчейн-транзакції залишають слід для широкого загалу. Урядові аудиторські служби можуть у режимі реального часу відстежувати рух коштів, визначати цільове використання субсидій і виявити підозрілі операції, якщо вони належним чином налаштовані, щоб захистити конфіденційність персональних даних. Перехід на використання цифрових карток з біометричною ідентифікацією, які є аналогом eID і цифрових грошей, вже значно скоротив шахрайство з соціальними виплатами в Туреччині. Загалом, цей показник знижує ризики корупції та «людського фактора».

Інклюзія фінансів — стейблкоїни можна пересилати та зберігати на звичайному смартфоні, не маючи банківського рахунку. Урядові виплати

Таблиця 1

Динаміка використання стейблкоїнів у державному секторі України

Рік	Глобальні тенденції	Україна
2018	Ринок стейблкоїнів зароджується (~\$3–5 млрд. капіталізації); використання у держсекторі відсутнє.	НБУ проводить двомісячний пілот електронної гривні на блокчейні для роздрібних платежів.
2019	Анонсовано приватний глобальний стейблкоїн Libra (Facebook) — каталізатор регуляторних обговорень. Глобальна капіталізація ~ \$10 млрд.	Посилюється інтерес до криптовалют; Україна посідає 1-ше місце у глобальному рейтингу з впровадження криптоактивів серед населення
2020	Стрімке зростання DeFi і стейблкоїнів (капіталізація ~ \$28 млрд.). Стейблкоїни стають ключовим інструментом на крипторинках.	Уряд схвалює Концепцію розвитку цифрових фінансів; підготовлено законопроект про віртуальні активи. Стейблкоїни ще не інтегровані у держпослуги.
2021	Ринок стейблкоїнів перевищує \$100 млрд. Перші спроби інтеграції з традиційними фінансами (Visa, Mastercard оголошують про підтримку USDC).	Верховна Рада ухвалює Закон «Про віртуальні активи» (вересень 2021). Мінцифри та Stellar підписують меморандум про запуск стейблкоїна гривні та розвитку CBDC.
2022	Пік та корекція ринку: капіталізація стейблкоїнів ~\$150 млрд.; травень — крах алгоритмічного стейблкоїна TerraUSD (~\$18 млрд.) б'є по довірі.	Закон «Про віртуальні активи» підписано (березень 2022); НБУ презентує концепцію е-гривні (листопад 2022) з опцією використання для соцвиплат. Україна отримує понад \$100 млн. у стейблкоїнах як благодійну допомогу під час війни.
2023	Сектор стабілізується після потрясінь, ринкова капіталізація ~ \$130 млрд. На ринок виходять традиційні гравці: PayPal випускає PYUSD; гонка за регулювання між юрисдикціями (США vs ЄС vs Китай).	НБУ спільно з Мінцифри та банками запускає пілот е-гривні для розрахунків на блокчейні (2023–2024); обговорюється приведення законодавства до норм ЄС (MiCA). Частка безготівкових платежів у бюджеті зростає.
2024	Очікується подальше зростання інтеграції: стейблкоїни впроваджуються у міжнародні розрахунки (проекти під егідою G20, BIS). Глобальна конкуренція «стейблкоїн vs CBDC» загострюється.	Україна, ймовірно, інтегруватиме е-гривню в держпослуги (пілотні проекти з виплат соціальної допомоги у цифровій гривні). Також можливе офіційне визнання стейблкоїнів у платіжній інфраструктурі (після гармонізації з законодавством ЄС).

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2

Динаміка використання стейблкоїнів у державному секторі США та ЄС

Рік	ЄС	США
2018	ЄС вивчає феномен криптовалют; НБУ (Україна) завершує пілот е-гривні (5 500 е-гривень випущено)	Регулятори США попереджають про ризики крипто; публічних кейсів немає.
2019	В ЄС різко зростає увага до стейблкоїнів: Франція та Німеччина блокують Libra; ЄЦБ заявляє про плани цифрового євро.	У Конгресі США проходять слухання щодо Libra; створено Робочу групу фінансових регуляторів для вивчення стейблкоїнів.
2020	Єврокомісія презентує проект регламенту MiCA, що вводить ліцензування для емітентів стейблкоїнів. ЄЦБ починає дослідницьку фазу цифрового євро.	Офіс ОСС дозволяє банкам проводити платежі через стейблкоїни у мережах блокчейн. Мінфін США публікує керівні принципи щодо стейблкоїнів.
2021	Триває узгодження MiCA; окремі європейські банки тестують власні стейблкоїни (для міжбанківських розрахунків). ЄЦБ запускає офіційний проект цифрового євро (дворічне дослідження).	У США обсяг транзакцій у стейблкоїнах перевищує \$1 трлн. Президентська робоча група (PWG) рекомендує випуск стейблкоїнів лише під наглядом банків.
2022	ЄС першим ухвалює всеосяжний закон (MiCA, червень 2022) з жорсткими вимогами до резервів стейблкоїнів та лімітом обігу для негарантованих євро-стейблкоїнів. ЄЦБ готує прототипи цифрового євро.	В Конгресі представлені законопроекти про стейблкоїни; Нью-Йоркський регулятор DFS запроваджує стандарти резервів для стейблкоїнів. Держава пілотно приймає податки у криптовалютах через посередника.
2023	Регламент MiCA набирає чинності (червень 2023); країни ЄС готуються імплементувати вимоги (ліцензування емітентів з 2024). ЄЦБ завершує дослідну фазу цифрового євро (жовтень 2023) — питання запуску в політичній площині.	В США спостерігається двопартійний консенсус щодо закону про стейблкоїни: у Сенаті ухвалено «GENIUS Act» (липень 2025) для нагляду за стейблкоїнами. Компанії-емітенти збільшують запаси казначейських облігацій, посилюючи взаємозв'язок з фінансами США
2024	Має розпочатися випуск перших ліцензованих євро-стейблкоїнів під наглядом ЕВА; можливе рішення щодо запуску цифрового євро. ЄС моніторить ризики «цифрової долларизації» та наполягає на суверенітеті євро.	У разі ухвалення федерального закону стейблкоїни стануть повноправною частиною фінансової системи США (очікується залучення великих банків до емісії). Частина штатів може почати приймати стейблкоїни напряму для окремих платежів.

Джерело: власна розробка автора

у стейблкоїнах можуть стати зручним способом отримання грошей для країн з низьким доступом до банківських послуг або для малозабезпечених і переміщених осіб. Наприклад, дослідження IDB у Колумбії показало, що відсоток платежів, які громадяни успішно отримували, зріс, коли вони перейшли з готівки на цифрові рахунки. Це також зменшило час, який люди витрачають на подорож до банку. Розподіл допомоги через цифрові гаманці, які підтримують стейблкоїни, значно спростив би доступ до виплат в Україні, де багато людей виїхали за кордон або перемістилися через бойові дії.

Заощадження на адміністративних витратах — електронні платежі полегшують процеси. Збільшення ефективності бюджетних видатків можна досягти за допомогою автоматизованих смарт-контрактів для цільових виплат і зменшення паперової роботи. За даними Better Than Cash Alliance, уряди країн Латинської Америки могли б заощадити \$1,1 млрд. на рік, централізовано та цифровізувавши систему державних платежів. Система прямих цифрових переказів (DBT) допомогла Індії заощадити понад \$40 млрд., які раніше розкрадалися чи губилися через нецільове використання, за десять років [5; 6].

Наведені дані на Таблиці 3 свідчать про значні переваги цифровізації фінансових потоків держави. Уряд Індії досяг значних успіхів у впровадженні платіжної інфраструктури з ідентифікацією (JAM: Jan Dhan — банківські рахунки, Aadhaar — ідентифікація, Mobile — мобільні додатки). Завдяки цьому уряд зумів скоротити бюджетні витрати на субсидії майже на 50%, одночасно зменшивши кількість допомоги населенню. Це досягається шляхом усунення посередників і оптимізації виплат. Стейблкоїни та CBDC можуть стати наступним кроком, який підвищить ефективність. Наприклад, програмовані стейблкоїни можуть дозволити видавати соціальні ваучери, які можна використовувати лише на певні продукти, такі як їжа та ліки, зменшуючи зловживання.

Ситуація, в якій опинилася Україна, унікальна, з одного боку, війна призвела до значних втрат

і необхідності ефективного управління ресурсами, а з іншого боку, війна спонукала до швидкого розвитку цифрових послуг, таких як виплати ВПО через Дію. Стейблкоїни можуть бути частиною повоєнної відбудови. Мільйони доларів допомоги та гуманітарної допомоги приходять в країну. Міжнародні організації, такі як UNHCR (та інші фонди, які надавали допомогу через USDC), вже використовували стейблкоїни. Зменшивши втрати на конвертації та прискоривши доставку допомоги до кінцевих отримувачів, уряд України може інституціоналізувати цю ситуацію, створивши державну платформу для отримання та розподілу допомоги у цифрових валютах. Е-гривня для соціальних програм: якщо пілот е-гривні буде успішно реалізовано НБУ протягом 2023–2024 рр., логічним кроком буде використання її для кількох державних послуг. Наприклад, можна було б використовувати е-гривню замість картки для виплати допомоги при народженні дитини або допомоги безробітним. Це забезпечило б реальну ситуацію для оцінки зручності технології, згодом це можна розширити на пенсії, стипендії та інші виплати. Застосування стейблкоїнів для оплати державних послуг, чи готова держава приймати платежі громадян у стейблкоїнах? З юридичної точки зору це питання складне, оскільки закон про платіжні системи поки що не визнає криптовалюту засобом платежу. Але в майбутньому громадяни матимуть можливість сплачувати податки та збори, якщо е-гривня стане легальним платіжним засобом. Крім того, можна передбачити автоматичну конвертацію певних платежів у іноземні стейблкоїни, наприклад, коли нерезиденти оплачують послуги, такі як консульські збори чи туристичний збір. Колорадо вже приймає податки у криптовалюті через процесингового партнера, один із штатів Сполучених Штатів, який експериментує з цим. Грошові перекази трудових мігрантів становлять значну частину міжнародних переказів і співпраці, які складають значну частину ВВП України. Стейблкоїни можуть значно прискорити ці перекази та здешевити їх.

Таблиця 3

Зниження витрат та підвищення ефективності завдяки цифровим платежам

Джерело / Дослідження	Ключові показники ефективності
МВФ (глобальна оцінка)	Цифровізація державних платежів може заощадити ~0,8–1,1% ВВП щорічно за рахунок скорочення витрат і втрат, що еквівалентно 220–320 млрд. дол. у світовому масштабі (для ринків, що розвиваються).
Better Than Cash Alliance + IDB (ЛатАм)	Перехід 17 країн Латинської Америки на електронні платежі та єдиний рахунок казначейства дасть економію ~1,1 млрд. дол. на рік (0,15% від сукупних доходів бюджетів) завдяки зниженню операційних витрат.
США (казначейство, Direct Express)	Переведення 53 млн. щорічних виплат (соцдопомога) з паперових чеків на електронні картки дозволило зекономити близько 66 млн. дол. у 2015 р. (скорочення витрат на друк, обробку і доставку чеків).
Індія (система DBT)	За 2014–2023 рр. пряма цифрова виплата субсидій і допомоги (з верифікацією одержувачів через Aadhaar) забезпечила сумарну економію 3,48 трлн. (3,48 трильйона рупій), тобто близько 40+ млрд. дол., за рахунок усунення «мертвих душ» і корупційних витоків коштів.

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, уряд міг би допомогти створити офіційні коридори для переказів на основі стейблкоїнів, співпрацюючи з міжнародними платіжними системами. Це зменшило б тіньові канали та збільшило б надходження в країну. Насамкінець варто зазначити, що впровадження стейблкоїнів має відбуватися поступово та з урахуванням макроекономічної ситуації. Національний банк, Міністерство фінансів і Міністерство цифрової трансформації повинні разом розробити «дорожню карту». Він відповідає за визначення пріоритетних сценаріїв, організацію пілотування та підтримку населення. Координація з міжнародними партнерами, такими як ЄС, Сполучені Штати та фінансові організації, допоможе запобігти помилкам і гарантувати, що українські рішення відповідають глобальним стандартам [7; 8; 9].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стейблкоїни мають великий потенціал як інструмент для модернізації системи електронних платежів у сфері державних послуг. Це підтверджується результатами дослідження. Такі основні висновки можна зробити на основі аналізу досвіду ЄС та інших країн. Стейблкоїни можуть покращити публічні фінанси. Вони гарантують прозорі, швидкі та дешеві платежі, що особливо важливо для державних виплат, таких як субсидії, соціальні допомоги та зарплати бюджетникам. Зменшення операційних витрат може призвести до значної економії коштів при переході на цифрові платежі, згідно з міжнародною практикою. Це може призвести до скорочення бюджетних витрат від 0,5% до 1%. Окрім прямої економії, стейблкоїни дають людям більший доступ до фінансових послуг і кращий контроль за тим, як гроші використовуються. Європейський Союз запроваджує жорстке регулювання та стимулює інновації. Ухвалення регламенту МіСА сприятиме створенню правової визначеності для стейблкоїнів у ЄС, що сприятиме появі ліцензованих «цифрових євро»-аналогів від приватних емітентів. У той же час Європейський центральний банк створює цифровий євро, щоб перешкоджати пануванню іноземних стейблкоїнів. Це означає для України, що для входження до європейського фінансового простору потрібно буде дотримуватися подібних правил і створювати власну цифрову валюту, щоб зберегти суверенітет у монетарній сфері в цифрову еру. Досвід інших країн свідчить про те, що поступове впровадження є правильним. Американські Сполучені Штати покращують окремі процеси за допомогою приватних стейблкоїнів. Наприклад, банки можуть використовувати блокчейн-мережі для розрахунків, а деякі штати підтримують криптооплату. Країни Латинської Америки зменшують корупцію та економлять гроші, оцифруючи свої казначейські операції. Індія зекономила мільярди доларів завдяки своїй інфраструктурі цифрової ідентифікації та платежів. Ці приклади можна застосувати до ситуації в Україні. Стейблкоїни пропонують Україні

можливість прискорити фінансову модернізацію, особливо в умовах відбудови. По-перше, вони мають можливість покращити існуючі проекти електронного урядування (Дія), додавши можливість миттєвих платежів. По-друге, у глобальному масштабі, необхідно зміцнювати зв'язки з міжнародною економікою шляхом отримання допомоги та швидких цифрових інвестицій без посередників. По-третє, на внутрішньому рівні, необхідно збільшити безготівковий обіг і зміцнити довіру громадян до держави завдяки прозорості фінансових операцій. Тим не менш, дуже важливо впроваджувати це поступово, перевіряючи та враховуючи макроефекти. Активна державна політика дозволяє контролювати основні ризики (регуляторні, технічні та соціальні). Оподаткування віртуальних активів, платіжні системи та валютні правила повинні бути оновлені відповідно до найкращих світових стандартів. Для забезпечення нагляду за резервами та стабільності курсу НБУ має визначити модель випуску е-гривні та взаємодії з приватними стейблкоїнами. Держава має інвестувати в кібербезпеку та користувацьку освіту, щоб мінімізувати технологічні небезпеки. Таким чином, впровадження стейблкоїнів у систему електронних платежів за державні послуги може стати одним із «цифрових стрибків» для України, який наблизить нас до стандартів ефективного, прозорого та орієнтованого на громадян управління державою. Але цей крок має бути ретельно розробленим і підкріпленим суспільною підтримкою та політичною силою.

Оскільки тема є новою та багатогранною, існує потреба у подальших дослідженнях. Зокрема, цікавими напрямками є:

- Моделювання макроекономічних наслідків впровадження стейблкоїнів/CBDC в Україні (вплив на банківську систему, грошово-кредитну політику, доларизацію).
- Вивчення поведінкових аспектів — готовності громадян та державних службовців переходити на нові платіжні інструменти, бар'єрів довіри та шляхів їх подолання.
- Розробка оптимальної архітектури технічної реалізації е-гривні чи стейблкоїна для держплатежів (питання вибору платформи: власний блокчейн НБУ чи партнерство з вже існуючими мережами, такими як Stellar, як у пілоті 2021 року).
- Аналіз правових колізій та шляхів імплементації норм ЄС у національне законодавство України щодо віртуальних активів.
- Окремо — кейсові дослідження (case study) пілотних проектів, які реалізує Україна (напр., виплати ВПО через цифрові гаманці, розрахунки з підрядниками через стейблкоїни) з оцінкою їх ефективності.

Здобуті знання допоможуть сформувати цілісну картину і сприятимуть успішному впровадженню інновацій, що в кінцевому підсумку підвищать якість державних послуг для громадян

Література/References

1. Jürgen Schaaf (ECB). *“From hype to hazard: what stablecoins mean for Europe”*, ECB Blog, 28 July 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250728~e6cb3cf8b5.en.html#:~:text=The%20global%20market%20is%20increasingly,scale%20so%20far%20is%20limited> (дата звернення: 22.08.2025).
2. Hung Tran, Barbara C. Matthews. *“The stablecoin race”*, Atlantic Council — Econographics, 10 July 2025. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/the-stablecoin-race/#:~:text=The%20United%20States%20opposes%20CBDC,largest> (дата звернення: 22.08.2025).
3. Valentina Za, Elizabeth Howcroft. *“European Commission to allow stablecoin interchangeability”*, Reuters, 25 June 2025. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/brussels-set-disregard-ecb-warnings-over-stablecoin-rules-ft-reports-2025-06-25/#:~:text=The%20EU%20in%202023%20adopted,money%20tokens%20%28EMTs> (дата звернення: 22.08.2025).
4. Mastercard White Paper. *“Digitalizing the Public Purse”*, 2024. URL: <https://www.mastercard.com/content/dam/public/mastercardcom/na/global-site/documents/digitalizing-the-public-purse-whitepaper.pdf#:~:text=For%20instance%2C%20in%202015%2C%20seven,electronic%20distribution%20of%20funds%20has> (дата звернення: 22.08.2025).
5. Better Than Cash Alliance. *“Maximizing Government Cost Savings”*, 2021. URL: <https://www.betterthancash.org/explore-resources/maximizing-government-cost-savings#:~:text=The%20benefits%20of%20this%20approach,owned%20commercial%20bank> (дата звернення: 22.08.2025).
6. Press Information Bureau (Government of India). *“India’s DBT: Boosting Welfare Efficiency”*, 21 Apr. URL: <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2123192#:~:text=India%E2%80%99s%20Direct%20Benefit%20Transfer%20,the%20efficiency%20of%20public%20spending> (дата звернення: 23.08.2025).
7. Ian Hall. *“There’s a case for stablecoins across all government departments...”*, Global Government Fintech, 1 July 2025. URL: <https://www.globalgovernmentfintech.com/case-for-stablecoins-across-all-government-departments-lord-holmes/#:~:text=of%20government,%E2%80%93%20for%20payments%20going%20%E2%80%98in%E2%80%99> (дата звернення: 24.08.2025).
8. Anna Baydakova, Danny Nelson. *“Ukraine Leads Global Crypto Adoption”*, CoinDesk, 8 Sep 2020. URL: <https://www.coindesk.com/markets/2020/09/08/ukraine-leads-global-crypto-adoption-chainalysis-says-in-new-report> (дата звернення: 24.08.2025).
9. Sandali Handagama. *“Ukraine Commercial Bank to Test Digital Currency Built on Stellar”*, CoinDesk, 14 Dec 2021. URL: <https://www.coindesk.com/policy/2021/12/14/ukraine-commercial-bank-to-test-digital-currency-built-on-stellar> (дата звернення: 24.08.2025).

Стаття надійшла до редакції 30.08.2025

Птахіна Ольга Миколаївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Ptakhina Olga

*PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Service and Management
of Educational and Social Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID ID: 0000-0002-9672-4593*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11343

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

MODERN APPROACHES TO LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC SERVICE

Анотація. Вступ. У сучасних умовах реформування публічного управління Україна ставить перед собою багато завдань, спираючись на принципи і стандарти Європейського Союзу. Одним із провідних чинників підвищення ефективності функціонування системи публічного управління є лідерство. Лідерство в публічному секторі вимагає поєднання навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив, постановку цілей, стратегічне мислення, розширення прав і можливостей фахівців, їх навчання і саморозвиток. Розвиток лідерства на публічній службі є ключовим фактором успішної реалізації публічної політики, забезпечення надання високоякісних публічних послуг, за допомогою яких держава впливає на стан соціального, економічного та політичного розвитку, оскільки лідерство як стабілізуючий чинник публічного управління інтегрує інтереси різних груп населення. Отже зараз на публічній службі зростає увага до підбору керівників органів публічної влади, які мають бути не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності.

Мета. Стаття має на меті дослідити розвиток лідерства на публічній службі як дієвого механізму забезпечення ефективного публічного управління та його нормативно-правове забезпечення.

Матеріали й методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують лідерство в публічному управлінні, зокрема в контексті розвитку лідерських компетенцій та управлінських практик у державних органах; 2) нормативно правові акти, зокрема закони України, постанови КМУ, накази НАДС. Застосовано методи контент аналізу, систематизації, порівняльного аналізу, синтезу та узагальнення.

Результати. Встановлено, що процес розвитку лідерства на публічній службі є тривалим, для розвитку лідерства в публічному управлінні створено розгалужену нормативно-правову базу, яка сформувалася за роки незалежності України та відповідає принципам і стандартам Європейського Союзу, доведено її важливість як ефективного інструменту вітчизняної публічної служби.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняння ефективності лідерських практик, які використовуються на публічній службі різних країн для визначення найбільш успішних та впровадження їх в Україні.

Ключові слова: публічна служба, лідерство, ефективність, публічне управління.

Summary. Introduction. In the modern context of public administration reform, Ukraine has set itself many tasks based on the principles and standards of the European Union. One of the key factors in improving the effectiveness of the public administration system is leadership. Leadership in the public sector requires a combination of skills and competencies that support personal influence, objective setting, strategic thinking, empowerment of professionals, their training and self-development. The development of leadership in the public service is a key factor in the successful implementation of public policy and the delivery of high-quality public services through which the state influences social, economic and political development, since leadership, as a stabilizing factor in public administration, integrates the interests of different population groups. Consequently, now a growing focus in the public service is the selection of public authority leaders who should not simply be executors, they should be managers who are competent, informed, responsible, able and ready for creative, innovative activity.

Purpose. The article aims to explore the development of leadership in public service as an effective mechanism for ensuring effective public administration and its normative and legal support.

Materials and Methods. The research materials include: 1) works by domestic and foreign authors who study leadership in public administration, particularly in the context of developing leadership competencies and management practices in government agencies; 2) regulatory legal acts, including Ukrainian laws, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, and orders of the National Agency for Civil Service. The methods of content analysis, systematization, comparative analysis, synthesis and summarization were used.

Results. It has been established that the process of leadership development in public service is a long one. To develop leadership in public administration, a comprehensive regulatory and legal framework has been created, which has been formed over the years of Ukraine's independence and complies with the principles and standards of the European Union, its significance as an effective tool for the national public service has been demonstrated.

Discussion. Further research should focus on comparing the effectiveness of leadership practices used in the public service of different countries in order to identify the most successful ones and implement them in Ukraine.

Key words: public service, leadership, effectiveness, public administration.

Постановка проблеми. Ефективна система публічного управління є ключовою конкурентною перевагою країни, передумовою сталого розвитку й умовою демократичного управління, заснованого на принципах верховенства закону, саме ефективність її функціонування значною мірою залежить від професійних можливостей, наявності відповідних компетенцій і навичок керівників в органах публічної влади різних рівнів [Підлісна]. Сьогодні державне управління зіткнулося із значними проблемами, спричиненими війною. Саме тому забезпечення повноцінної роботи державних установ та надання послуг громадянам в умовах воєнного часу стало одним із найголовніших викликів для системи державного управління. Отже, є потреба в керівниках-лідерах, спроможних відповідати викликам часу, здатних реалізовувати свої завдання по-новому згідно з новими цінностями, що зумовлює зміни у сфері публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблемі лідерства присвячено значну кількість наукової літератури, в тому числі у галузі публічного управління та адміністрування. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання стосовно сучасного лідерства в системі публічного управління постійно перебуває на піку популярності й у полі зору науковців. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Загородній А. А. [1] розглядають певні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Питання лідерства у сфері публічного управління досліджували Смерічевський С. і Клімова О.. Гончарук Н., Сурай І., Кричевський Р. досліджували співвідношення площин керівника та підвладної йому групи. Хаїтов П. у своїх роботах розглядав питання розвитку лідерства, його співвідношення з керівництвом в управлінській діяльності. Рачинський А. П. у своєму дослідженні вказує на важливість створення елітного корпусу для державного управління, оскільки політико-управлінська еліта відіграє ключову роль у процесах демократичних

транзитів, визначаючи стратегію і тактику розвитку держави [12, с. 87]. Слюсаренко О. О. у своїй праці розглядає суть поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науці, визначає поняття «лідер» і «лідерство» з точки зору різних наук (філософія, соціологія, політологія, психологія і педагогіка), розкриває теорії лідерства (теорія лідерських ролей, теорія рис, інтегративна теорія, ситуаційна теорія та «синтетична» теорія) [14]. Підлісна Т. визначає загальні тенденції розвитку лідерства у державному управлінні, включаючи визначення профілю компетенцій, виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та постійний розвиток лідерства за підтримки держави [10]. Грищенко І. М. виокремив підходи до визначення сутності лідерства [5]. Н. Гончарук підкреслює потребу у висококваліфікованій управлінській команді для проведення реформ [4]. Також праці таких науковців, як Н. Алюшина, О. Бакаєв, С. Білорусов, Т. Василевська, І. Драч, С. Калашнікова, А. Ліпенцев, Т. Лутчин, В. Міцишин, Л. Пашко, Т. Підлісна, С. Серьогін, П. Хаїтов та ін. присвячені деяким питанням стосовно сучасного лідерства в системі публічного управління.

Метою статті є дослідження розвитку лідерства на публічній службі як дієвого механізму забезпечення ефективного публічного управління та його нормативно-правове забезпечення.

Матеріали і методи. Під час проведення дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз наукових публікацій та нормативно-правової бази щодо розвитку лідерства на публічній службі. У ході дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Використано метод контент-аналізу, за допомогою якого здійснено відбір та узагальнення інформації, пов'язаної з темою роботи; методи синтезу та узагальнення — для створення цілісного бачення проблеми й формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні в багатьох демократичних країнах лідерство фіксується як одна із професійних компетенцій керівників органів влади, а значить його прояви є бажаними й необхідними в публічно-управлінській діяльності [2].

Україна за показником якості державних інституцій в індексі глобальної конкурентоспроможності посідає 120 місце серед 148 країн світу, що вказує на брак керівників-лідерів із сучасним розумінням публічного управління. Саме тому, зараз в Україні триває процес адаптації системи публічного управління до норм та стандартів Європейського Союзу, ключовим аспектом яких є розвиток керівників-лідерів, які мають бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ в країні.

Всесвітня доповідь ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» підкреслює, що здатність органів публічної влади домогтися від своїх працівників результативності в роботі задля інтересів держави залежить від мотивації, порядності та лідерських якостей службовців зазначених установ [10]. Ефективність публічного управління зумовлене лідерськими якостями керівника, позитивним його впливом на підлеглих завдяки особистісній харизмі та партнерській стратегії управління, що ґрунтується як на вроджених його якостях, так і на набутих під час навчання й підвищення кваліфікації [6]. Лідерство — це завжди особливі відносини між лідером та оточенням. Саме тому поняття «лідерство» трактується науковцями по-різному. Грищенко І. М. виокремив чотири підходи до визначення сутності лідерства. Перший підхід ґрунтується на сприйнятті лідерства як влади однієї чи групи осіб, направленої зверху вниз з використанням управлінського статусу для спонукання членів групи, робити те, що необхідно для досягнення спільних цілей. Другий підхід — це пояснення лідерства як індивідуально психологічного феномену особистості лідера, тобто як суто психологічного явища, при якому домінуючим фактором феномену лідерства є набір у індивіда певних індивідуально особистісних рис. Третій підхід — це визначення лідерства як реакції на певну ситуацію, що склалася в певний конкретний період і яка потребує вирішення. Четвертий підхід — це визначення лідерства як явища, яке виникає лише тоді, коли з'являється соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності для задоволення особистих і колективних потреб в оптимальні терміни з оптимальним результатом [5].

Адамовська, В. С., Романенко, Ю. І. визначають лідерство в державній службі як управлінський статус особи, що наділена спеціальними якостями, які допомагають їй у процесі групування людей для визначення та досягнення спільних цілей [1].

Лідерство — процес взаємного впливу між лідером і його послідовниками заради досягнення групових, організаційних та соціальних завдань; здатність впливати на людей швидше емоційними закликами, ніж використанням авторитету [9].

Литвиновський Є. та Литвиновська І. розглядаючи феномен лідерства на державній службі, визначають, що лідерство — це унікальна синергія:

природного-генетичних задатків; материнського (батьківського) виховання; сприятливого соціального середовища (оточення, у тому числі і освітнього, як ціннісно-формувального хребта соціуму); власної функціональності особистості професіонала, а функціональність визначається набутим досвідом, свідомо чи несвідомо сформованими вміннями, навичками, якостями [8].

У своєму дослідженні І. Сурай зазначає, що лідерство виявляється в процесі взаємодії, коли одна особа (лідер) знає та виражає потреби й інтереси інших; у такий спосіб досягається престиж і вплив, а інші, зокрема прихильники, передають частину своїх повноважень для досягнення власних інтересів. Вона стверджує, що лідерство потрібно сприймати як управлінський статус, що є похідним від влади, який пов'язаний із посадою керівника та з прийняттям рішень [15].

Колесник Л. Л. визнає лідерство на державній службі як один з процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера [7].

Підлісна Т. В. досліджуючи сучасні підходи до розвитку лідерства зазначає, що існує чотири ролі лідерства, особливо актуальні в органах публічної влади. Перші три ролі (підзвітність, дотримання правил і політична лояльність) — це підходи, специфічні для бюрократії, пов'язані із зобов'язаннями лідерів у межах цієї системи. Четвертий (управління мережею) був доданий, щоб визнати важливість управління мережами та популярність, яку мережі набувають у державному секторі. Лідер може переходити від однієї ролі до іншої залежно від ситуації, а чотири підходи є складниками більшої конструкції «державного лідерства» [10].

Аналізуючи у дослідження сфері публічного управління можна зазначити, що існують дві протилежні думки щодо розвитку лідерства у публічному секторі. Перші, прихильники ринкових підходів до надання публічних послуг вважають, що це призводить до підвищення рівня ефективності та підзвітності. Другі (прихильники громадських інтересів) вважають, що публічні службовці повинні діяти відповідно до своїх повноважень.

Ми погоджуємось з думкою науковців, що лідерство в публічному управлінні — це управлінська взаємодія, яка заснована на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для ситуації, покликаної мотивувати людей на досягнення спільних завдань. Метою розвитку лідерства в публічному управлінні є досягнення нової якості організаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності державних органів як суб'єктів управління та їх взаємодії з громадянами як об'єктами управління [9].

Аналізуючи вітчизняне законодавство можна стверджувати, що в цілому воно зумовлює розвиток

лідерства в публічно-управлінській діяльності оскільки перші системні кроки щодо розвитку лідерства в органах публічної влади було закріплено Указом Президента України від 30 травня 1995 року № 398, яким було утворено Українську Академію державного управління при Президентові України — головний державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Указом Президента України від 21 серпня 2003 р. № 869, враховуючи вагомий внесок у розвиток державного управління в Україні, а також беручи до уваги загальнодержавне і міжнародне визнання результатів її діяльності, Українській Академії державного управління при Президентові України було надано статус національної з наступним перейменуванням у Національну академію державного управління при Президентові України. Місія Національної академії полягає у формуванні професійної демократичної управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень та технологій передачі знань щодо здійснення ефективного публічного управління.

Наступним кроком постановою Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746 було затверджено Програму розвитку державної служби на 2005–2010 роки, розроблену відповідно до Указу Президента України від 05.03.2004 № 278 «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу».

Розвитку лідерства в органах влади сприяло створення Головним управлінням державної служби Школи вищого корпусу державної служби. У 2010 році постановою Кабінету Міністрів України від 25.08.2010 № 728 затверджено Порядок організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорій та Концепцію формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011–2015 рр. (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2010 № 2113-р).

Указом Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 було схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки, яка також містила деякі аспекти щодо розвитку лідерства, оскільки основними її цілями була підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. У 2012 році Національним агентством України з питань державної служби було затверджено Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах (наказ № 148) та рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби

груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апарату.

Наступним важливим кроком щодо розвитку лідерства на публічній службі було прийняття Закону України від 10.12.2015 № 889-УІІ «Про державну службу», у якому визначено принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства. У 2016 р. Постановою ВР України від 14.04.2016 № 1099-УІІІ схвалено Програму діяльності Кабінету Міністрів України, де передбачено орієнтир на розвиток феномену лідерства у системі державної служби з використанням сучасних інструментів управління, реформування системи професійного навчання державних службовців. Також у 2016 р. Кабінетом Міністрів України затверджено Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», наказом Національного агентства з питань державної служби визначено окремі спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В».

Певним продовженням розвитку лідерства на публічній службі стало створення Наказом Національного агентства з питань державної служби від 27.10.2022 № 104–22 Вищої школи публічного управління (High School of Public Governance) — новий заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби. Основною метою Вищої школи є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців — осіб, які займають політичні посади, державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Вагомим внеском у розвитку лідерства в публічному управлінні також є схвалення Кабінетом Міністрів України Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки та Плану заходів щодо реалізації цієї Стратегії.

Отже можна стверджувати, що на законодавчому рівні триває процес, який сприяє розвитку лідерства на публічній службі. Але треба зазначити, що розвиток лідерства на публічній службі є одним із ключових елементів успіху подальшого розвитку публічної служби, адже ефективний лідер спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатності досягати встановлених цілей. Саме розвиток лідерства на публічній службі сприяє удосконаленню процесу щодо управління діяльністю публічних службовців, для досягнення загальних цілей, оптимізації термінів виконання завдань та забезпечення максимальної результативності їх діяльності. Узагальнюючи вище зазначити можна зробити висновок, що побудова професійної публічної служби та розвиток орієнтованого на результат

публічного управління вимагають удосконалення підходів та нормативно-правового забезпечення, які використовуються для залучення, відбору, навчання і розвитку керівників-лідерів у сфері публічного управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сьогодні в багатьох демократичних країнах лідерство фіксується як одна із професійних компетенцій керівників органів влади, а значить

його прояви є бажаними й необхідними в публічно-управлінській діяльності. У деяких країнах вимоги й правила, що висуваються до керівників, для яких лідерство є необхідною професійною компетентністю, можуть бути більш жорсткими, ніж до рядових працівників, саме тому у подальших дослідженнях пропонується вивчити європейський досвід розвитку лідерства на публічній службі як дієвого механізму забезпечення ефективного публічного управління.

Література

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI:10.32702/2307-2156-2022.1.30
2. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9, № 2. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865/842> (дата звернення: 12.08.2025).
3. Голобородько Т.В., Бурхайло О.В. Лідерство на публічній службі: визначення поняття. URL: https://www.researchgate.net/publication/366130690_LIDERSTVO_NA_PUBLICNIJ_SLUZBI_VIZNACENNA_PONATTA (дата звернення: 20.08.2025).
4. Гончарук Н.Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С. 34–38.
5. Грищенко І.М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 78–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_19 (дата звернення: 21.08.2025).
6. Ковальська, Н.М. Сучасний лідер у структурі публічного управління. Публічне управління та адміністрування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1 (76). URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/682/862> (дата звернення: 23.08.2025).
7. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 174–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_3_27 (дата звернення: 24.08.2025).
8. Литвиновський, С., Литвиновська, І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 1. С. 162–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11 (дата звернення: 20.08.2025).
9. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3(87). С. 106–115.
10. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf (дата звернення: 20.08.2025).
11. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 12.08.2025).
12. Рачинський А. Політико-управлінська еліта в перехідних суспільствах: особливості становлення та розвитку. *Вісн. НАДУ*. 2012. № 1. С. 81–89.
13. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2(70/71). URL: https://www.researchgate.net/publication/365455485_Normativno-pravove_zabezpecenna_rozvitku_liderstva_v_organah_publicnoi_vladi (дата звернення: 20.08.2025).
14. Слюсаренко О.О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2016. № 2 (39). С. 244–246. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/1263b777-446b-48ae-b0f1-eb5b7e-ae5403> (дата звернення: 20.08.2025).
15. Сурай І.Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227)

References

1. Aksyonova, O. V., Volkivska, A. M., Yatsenko, O. M., Yakobchuk, V. P., & Zavorodnii, A. A. (2022). Teoretychni ta orhanizatsiini aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriadyuvannia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30>
2. Vasylevska, T., & Piatkivskyi, R. (2021). Etychne liderstvo v publichnii sluzhbi: smysl i znachushchist fenomenu. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(2). <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865/842>
3. Holoborodko, T. V., & Burkhailo, O. V. (n.d.). *Liderstvo na publichnii sluzhbi: vyznachennia poniattia*. https://www.researchgate.net/publication/366130690_LIDERSTVO_NA_PUBLICNIJ_SLUZBI_VIZNACENNA_PONATTA

4. Honcharuk, N. T. (2017). Otsiniuvannia kerivnoho personalu derzhavnoi sluzhby Ukrainy. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, (3), 34–38.
5. Hryshchenko, I. M. (2016). Poliaspektnist sutnosti liderstva v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 78–81. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_19
6. Kovalska, N. M. (2021). Suchasnyi lider u strukturi publichnogo upravlinnia. *Publichne upravlinnia ta administruvannia. Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, (1), 682–862. <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/682/862>
7. Kolesnyk, L. L. (2019). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavni sluzhbi. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (3), 174–177. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_3_27
8. Lytvynovskyi, Ye., & Lytvynovska, I. (2021). Fenomen liderstva na derzhavni sluzhbi. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*, (1), 162–179. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11
9. Liakh, Yu. (2022). Liderstvo v publichnomu upravlinni: perspektyvy rozvytku v Ukraini. *Universytetski naukovyi zapysky*, 3(87), 106–115.
10. Pidlisna, T. V. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, (2). http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf
11. *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy № 889-VIII vid 10.12.2015 r.* (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
12. Rachynskyi, A. (2012). Polityko-upravlinska elita v perekhidnykh suspilstvakh: osoblyvosti stanovlennia ta rozvytku. *Visn. NADU*, (1), 81–89.
13. Romaniuk, O. F. (2022). Normativno-pravove zabezpechennia rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1/2(70/71). https://www.researchgate.net/publication/365455485_Normativno-pravove_zabezpecenna_rozvitku_liderstva_v_organakh_publichnoi_vlady
14. Sliusarenko, O. O. (2016). Poniattia “lider” i “liderstvo” v suchasni naukovi literaturi. *Naukovyi visnyk uzhorodskoho universytetu*, 2(39), 244–246. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/1263b777-446b-48ae-b0f1-eb5b7eae5403>
15. Surai, I. H. (2020). Osoblyvosti doslidzhennia fenomenu liderstva v publichnomu upravlinni (metodolohichni aspekt). *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 3(5), 216–227. [https://doi.org/10.32689/2618-0065%202020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065%202020-3(5)-216-227)

Стаття надійшла до редакції 31.08.2025

УДК 353

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Баймуратов Михайло Олександрович

*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри політичних наук та права,
Заслужений діяч науки і техніки України,
академік Української академії наук
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського*

Baimuratov Mikhailo

*Doctor Habilitat of Law, Professor,
Professor of the Department of Political Sciences and Law,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,
Academician of the Ukrainian Academy of Sciences
South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky
ORCID: 0000-0002-4131-1070*

Кофман Борис Якович

*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри політичних наук та права,
Заслужений юрист України
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського*

Kofman Boris

*Doctor Habilitat of Law, Professor,
Professor of the Department of Political Sciences and Law,
Honored Lawyer of Ukraine,
South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky
ORCID: 0000-0001-8121-5190*

Єфремова Наталія Володимирівна

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри історії держави і права
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Yefremova Natalia

*Doctor of Law, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of History of State and Law
National University "Odesa Law Academy"
ORCID: 0000-0003-0497-2619*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11295

**ДО ВИЗНАЧЕННЯ І РОЗУМІННЯ
ІСТОРИКО-НОРМАТИВНИХ ЗАСАД СТАНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ ФЕНОМЕНОЛОГІЇ МУНІЦИПАЛІЗМУ**

**TOWARDS DEFINING AND UNDERSTANDING
THE HISTORICAL-NORMAL PRINCIPLES OF
THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF
THE PHENOMENOLOGY OF MUNICIPALISM**

Анотація. Вступ. Становлення феноменології муніципалізму вологіє суттєвою історичною ретроспективою, в основі якої: по-перше, лежить становлення та функціонування конституційно-соціального інституту місцевого самоврядування в державі у вигляді її публічно-інституційних агентів; по-друге, існування, функціонування і розвиток територіальних локальних людських спільнот, що формують безпосередньо склад таких агентів через виборчі механізми; по-третє, репрезентують населення — жителів-членів таких профільних спільнот; по-четверте, що складаються, інтегруються та функціонують на основі муніципальної ідеології, екзистенційних настанов, цінностей, профільної свідомості, психології, культури — виступає не тільки явним індикатором локальних демократичних перетворень, а й свідоцтвом визнання та поваги збоку публічної влади прав і свобод людини, що спочатку імпліцитно, а потім й явно виникають, формуються, використовуються і реалізуються на локальному рівні функціонування соціуму в межах профільних спільнот — територіальних громад. При цьому кожен з історичних етапів розвитку муніципалізму характеризується відповідними ознаками загальної системи координат, що виникають в межах локального соціуму, що існує та функціонує в межах самоврядного простору здійснення публічної влади, що вологіє нормативним супроводженням і забезпеченням.

Варто усвідомлювати і розуміти, що в основі історико-нормативних засад становлення та розвитку феноменології муніципалізму лежить також низка ознак, стан яких вологіє стабільною історичною ретроспективою, сучасною проблематикою та перспективою, а саме: а) система комунікативної взаємодії жителів-членів локального соціуму між ними, а також між ними та іншими суб'єктами локального соціуму, включаючи й інституційні структури громадянського суспільства, а також органи публічної влади самого локального соціуму та органами державної публічної влади за його межами — така комунікація виникає об'єктивно на засадах необхідної реалізації екзистенційних інтересів людини, її груп та асоціацій, що скеровані на реалізацію індивідуальних, групових та колективних потреб кожної людини-члена локальної спільноти в процесі реалізації їх потреб, намагань, настанов, інтересів. (комунікативний критерій); б) особливості муніципального життя, тобто індивідуального, групового і колективного життя, заснованого на принципах самоорганізації та самоврядування, що є важливими факторами активізації процесу формування особливих та специфічних цінностей — муніципальних (муніципально-аксіологічний критерій), що є загальними для великої кількості людей-жителів, що є членами територіальних локальних людських спільнот, які виступають фактично первинними колективними суб'єктами людської цивілізації, без врахування державних кордонів та нормативних юрисдикцій, виходячи насамперед з гуманітарно-гуманістичних цінностей локального життя та повсякденних настанов існування і збереження людської цивілізації (перспективно-екзистенційний критерій); в) саме в межах такої спільноти і в умовах її існування людина здійснює свій життєвий цикл (загальноекзистенційний фактор); г) при цьому ініціюючи, виробляючи, концентруючи і реалізуючи в ньому свої екзистенційні настанови, намагання, потреби, інтереси (біхевіористичний критерій); д) саме це трансформує простір муніципалізму не тільки в гуманістично-гуманітарний повсякденний простір існування людини, а й в соціально-динамічний простір перспективного існування і розвитку людської цивілізації (репродуктивно-перспективний критерій); е) сукупність наведених критеріїв свідчить, що феноменологія муніципалізму виступає яскравим свідоцтвом формування «сталого конституціоналізму», що фактично спирається на концепцію сталого розвитку соціуму (соціально-сталий критерій).

Системний аналіз наведених критеріїв дає можливість визначити які позитивні риси для конкретної людини несе в історичній ретроспективі, правовій реальності та перспективі феноменологія муніципалізму, як могутній соціально-творчий простір, в якому навколо людини-особистості, її груп та асоціацій відбуваються позитивні трансформаційні динамічні процеси, що впливають на організацію та проходження ними свого життєвого циклу або організаційного існування і функціонування.

Мета. Метою дослідження є виокремлення, визначення та характеристика історико-нормативних засад становлення та розвитку феноменології муніципалізму та розуміння їх впливу на сучасне місцеве самоврядування.

Матеріали і методи. Дослідження проводилося із використанням наукометричних баз даних Інтернет, а також із застосуванням історичного, компаративного і логічного аналізу, індукції і дедукції та інших методів. Оцінка інноваційного потенціалу історично-нормативних аспектів становлення муніципалізму здійснювалася за системно-логічними, технологічно-функціональними, компаративними та суб'єктно-об'єктивними складовими.

Результат. Дослідження ролі і значення історико-нормативних засад становлення та розвитку феноменології муніципалізму та їх впливу на сучасне місцеве самоврядування дало розуміння особливої і стратегічної ролі локальних органів публічної влади (органів місцевого самоврядування) в процесі реалізації прав людини, — бо всі історичні періоди розвитку феноменології муніципалізму безпосередньо і органічно пов'язані з процесом становлення: а) муніципальних свобод, б) муніципальних прав, а потім й в) муніципальних цінностей, і одночасно, з паралельним процесом зародження г) феноменології загальних прав людини, що демонструє їх органічний зв'язок з локальним соціумом, а також становленням д) інститутів публічної влади, — (у історичній ретроспективі зачатки спочатку муніципалізму, а потім публічної державної влади, — а у загальному сучасному дискурсі останньої — спочатку публічної державної влади, а потім самоврядної (муніципальної) влади, що формується, структурується та функціонує на локальному рівні).

Завдяки визначенню і виокремленню історичних періодів розвитку феноменології муніципалізму акцентується та розкривається особлива роль діяльності органів місцевого самоврядування у виконанні ними своїх обов'язків у визнанні, охороні, захисті, реалізації та гарантуванні прав і свобод людини як стратегічної проблематики, особливо в контекстуалізації підтримки феноменології демократичної правової державності, самоорганізації та самоврядування. Ба більше, профільна проблематика набуває характер конституційно-муніципального нарративу та конотації в національ-

ному конституційному та муніципальному праві та формує чітку, зриму та оптимальну тенденцію до нормування та нормативізації у межах цих галузей.

Перспективи. Усвідомлення і розуміння історико-нормативних засад формування феноменології муніципалізму суттєво підвищує їх інноваційну змістовність в усвідомленні і розумінні їх ролі і значення в становленні сучасних і перспективних форм місцевого самоврядування. Подальші дослідження мають зосередитися на аналізі впливу історико-гуманістичних практик на динаміку інноваційного розвитку територіальної локальної людської спільноти та адаптацію стратегій розвитку і вдосконалення локальної демократії до трансформацій суспільства, що функціонує в умовах демократичної правової державності.

Ключові слова: муніципалізм, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, права людини, інституції публічної влади, інституції громадянського суспільства, національні і локальні правозахисні механізми.

Summary. Introduction. The formation of the phenomenology of municipalism has a significant historical retrospective, which is based on: first, the formation and functioning of the constitutional and social institute of local self-government in the state in the form of its public and institutional agents; second, the existence, functioning and development of territorial local human communities that directly form the composition of such agents through electoral mechanisms; third, they represent the population – residents-members of such profile communities; fourthly, which are formed, integrated and function on the basis of municipal ideology, existential guidelines, values, profile consciousness, psychology, culture – serves not only as a clear indicator of local democratic transformations, but also as evidence of recognition and respect on the part of public authorities for human rights and freedoms, which initially implicitly, and then explicitly arise, are formed, used and implemented at the local level of functioning of society within the framework of profile communities – territorial communities. At the same time, each of the historical stages of the development of municipalism is characterized by the corresponding features of the general coordinate system that arise within the local society, which exists and functions within the self-governing space of the exercise of public power, which has regulatory support and support.

It is worth realizing and understanding that the historical and normative principles of the formation and development of the phenomenology of municipalism are also based on a number of features, the state of which has a stable historical retrospective, modern issues and prospects, namely: a) the system of communicative interaction of residents-members of the local society among themselves, as well as between them and other subjects of the local society, including institutional structures of civil society, as well as public authorities of the local society itself and state public authorities outside its borders – such communication arises objectively on the basis of the necessary realization of the existential interests of a person, his groups and associations, which are aimed at realizing the individual, group and collective needs of each person-member of the local community in the process of realizing their needs, efforts, guidelines, interests. (communicative criterion); b) the features of municipal life, i.e. individual, group and collective life, based on the principles of self-organization and self-government, which are important factors in activating the process of forming special and specific values – municipal (municipal-axiological criterion), which are common to a large number of people-residents, who are members of territorial local human communities, which act as the actual primary collective subjects of human civilization, without taking into account state borders and regulatory jurisdictions, based primarily on the humanitarian-humanistic values of local life and everyday guidelines for the existence and preservation of human civilization (perspective-existential criterion); c) it is within the framework of such a community and in the conditions of its existence that a person carries out his life cycle (general existential factor); d) while initiating, developing, concentrating and implementing in it their existential guidelines, efforts, needs, interests (behavioral criterion); e) this is what transforms the space of municipalism not only into a humanistic-humanitarian everyday space of human existence, but also into a socially-dynamic space of prospective existence and development of human civilization (reproductive-prospective criterion); e) the set of the above criteria shows that the phenomenology of municipalism is a vivid evidence of the formation of «sustainable constitutionalism», which is actually based on the concept of sustainable development of society (social-sustainable criterion).

Systematic analysis of the above criteria makes it possible to determine what positive features for a particular person the phenomenology of municipalism carries in historical retrospect, legal reality and perspective, as a powerful social and creative space in which positive transformational dynamic processes take place around the individual, his groups and associations, affecting the organization and passage of their life cycle or organizational existence and functioning.

Purpose. The purpose of the study is to identify, define and characterize the historical and normative foundations of the formation and development of the phenomenology of municipalism and understand their impact on modern local self-government.

Materials and methods. The study was conducted using scientometric databases on the Internet, as well as using historical, comparative and logical analysis, induction and deduction and other methods. The assessment of the innovative potential of the historical and normative aspects of the formation of municipalism was carried out according to the system-logical, technological-functional, comparative and subject-object components.

Result. The study of the role and significance of the historical and normative foundations of the formation and development of the phenomenology of municipalism and their impact on modern local self-government has provided an understanding of the special and strategic role of local public authorities (local self-government bodies) in the process of implementing human rights, because all historical periods of the development of the phenomenology of municipalism are directly and organically connected with the process of formation of: a) municipal freedoms, b) municipal rights, and then c) municipal values, and simultaneously,

with the parallel process of the emergence of d) the phenomenology of general human rights, which demonstrates their organic connection with local society, as well as the formation of e) institutions of public power, – (in historical retrospect, the beginnings of municipalism first, and then public state power, – and in the general modern discourse of the latter – first public state power, and then self-governing (municipal) power, which is formed, structured and functions at the local level).

By defining and distinguishing historical periods of development of the phenomenology of municipalism, the special role of local government bodies in fulfilling their duties in recognizing, protecting, defending, implementing and guaranteeing human rights and freedoms as a strategic issue is emphasized and revealed, especially in the contextualization of supporting the phenomenology of democratic legal statehood, self-organization and self-government. Moreover, the profile issue acquires the character of a constitutional-municipal narrative and connotation in national constitutional and municipal law and forms a clear, visible and optimal tendency towards norming and standardization within these industries.

Prospects. Awareness and understanding of the historical and normative principles of the formation of the phenomenology of municipalism significantly increases their innovative content in the awareness and understanding of their role and significance in the formation of modern and promising forms of local self-government. Further research should focus on analyzing the impact of historical and humanistic practices on the dynamics of innovative development of the territorial local human community and the adaptation of strategies for the development and improvement of local democracy to the transformations of a society functioning under the conditions of democratic rule of law.

Key words: municipalism, local self-government, local self-government bodies, territorial communities, human rights, public authorities, civil society institutions, national and local human rights mechanisms.

Постановка проблеми. Становлення феноменології демократичної, правової державності нерозривно пов'язане зі становленням і розвитком феноменології муніципалізму, що відображає існування людини, її груп та асоціацій (суб'єктний фактор — авт.) в умовах самоврядного простору місцевого самоврядування (далі — МСВ) (дискурсивно-визначальний фактор — авт.), в межах територіальної локальної людської спільноти (далі — ТГ) (просторово-колективний фактор — авт.), в філософському стані повсякденності (темпоральний фактор — авт.), в процесі реалізації наведеними суб'єктами свого конституційно-правового статусу (статусний фактор — авт.), що базується на реалізації прав, свобод і обов'язків людини (індивідуальних, групових, колективних) (біхевіористичний фактор — авт.), в процесі багатопланової та полісферної діяльності органів місцевого самоврядування (далі — ОМСВ) (владно-технологічний фактор — авт.).

Феноменологія муніципалізму, що заснована на історичній ретроспективі існування і функціонування територіальних локальних людських спільнот, насамперед, на міському рівні (історично-ретроспективний критерій — авт.), — у відповідності до настанов-принципів самоорганізації та самоврядування, — володіє не тільки особливою значущістю не тільки в державотворчих і нормотворчих процесах, але й стратегічним впливом на формування, існування і функціонування феноменології демократичної правової державності (державотворчий критерій — авт.), бо саме в територіально-просторовому дискурсі муніципалізму зароджуються, формуються, кристалізуються, реалізуються, охороняються, захищаються та гарантуються права людини у їх широкому функціонально-діяльнісному розумінні, а саме у вигляді їх прав, свобод і обов'язків.

Стратегічною настановою муніципалізму виступає наявність у цій феноменології муніципальної

ідеології (специфічно-ідеологічний критерій — авт.) — специфічної системи ідей та поглядів, які відображають і виправдовують інтереси певної територіальної людської локальної спільноти, що визначають їхнє ставлення до дійсності, яка реалізується в межах самоорганізації та самоврядування її жителів-членів, а також служать основою для дій, скерованих на закріплення, збереження, а також змін (розвитку, вдосконалення) соціально-правового статусу цієї спільноти та муніципально-правового статусу кожного з її членів. У ще більш широкому, узагальнюючому розумінні визначає ознаки муніципальної ідеології Штучний інтелект, — він визначає її як ідеологію, яка стверджує, що: а) місцеві громади (муніципалітети) повинні мати значну автономію та б) право самостійно вирішувати питання, що стосуються їхніх інтересів, — ба більше, акцентується увага на в) децентралізації влади, г) місцевому самоврядуванні та д) участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні [1]. Отже, йдеться про побудову могутніх стратегічно-демократичних настанов-індикаторів організації та функціонування локального соціуму в межах територіальної локальної людської спільноти.

З наведеного вище критерію логічно витікає інша характерологічна ознака муніципалізму — комунікаційна (комунікативний критерій — авт.), — вона базується на системі комунікативної взаємодії жителів-членів локального соціуму між ними і між ними та іншими суб'єктами локального соціуму, включаючи й інституційні структури громадянського суспільства, а також органи публічної влади самого локального соціуму та органами державної публічної влади за його межами. Така комунікація формується і виникає об'єктивно на засадах необхідної реалізації екзистенційних інтересів людини, її груп та асоціацій, що скеровані на оптимальну і ефективну реалізацію індивідуальних, групових

та колективних потреб кожної людини-члена локальної спільноти, насамперед, через процес виконання їх екзистенційних потреб, намагань, устремління, настанов, інтересів.

Особливості муніципального життя, тобто індивідуального, групового і колективного життя, заснованого на принципах самоорганізації, самоврядування, самодіяльності тощо є важливими факторами активізації процесу формування особливих та специфічних цінностей — муніципальних (муніципально-аксіологічний критерій — авт.), що є загальними і актуальними для великої кількості людей-жителів, що є членами територіальних локальних людських спільнот, які виступають фактично первинними колективними суб'єктами людської цивілізації, — причому без врахування державних кордонів та нормативних юрисдикцій, виходячи насамперед з загальнолюдських гуманітарно-гуманістичних цінностей локального життя та повсякденних настанов існування і функціонування людської цивілізації.

Ще однією з стратегічних ознак муніципалізму виступає й те, що саме в його межах і в його умовах людина свідомо, фактологічно і праксеологічно здійснює свій життєвий цикл (екзистенційний фактор — авт.), ініціюючи, виробляючи, концентруючи і реалізуючи в ньому свої екзистенційні настанови, намагання, потреби, інтереси. Саме це трансформує простір муніципалізму не тільки в гуманістично-гуманітарний повсякденний простір існування людини, а й в соціально-динамічний простір перспективного існування і розвитку людської цивілізації (репродуктивно-проспективний фактор — авт.).

Сукупність наведених критеріїв свідчить, що феноменологія муніципалізму виступає яскравим свідоцтвом формування «сталого конституціоналізму», що фактично спирається на концепцію сталого розвитку соціуму (соціально-сталий фактор — авт.). Тобто, саме сталий розвиток слугує керівною основою для вирішення найактуальніших економічних, соціальних та екологічних проблем сьогодення [2] (а вони вирішуються на рівні та в межах локального соціуму, що існує та функціонує в умовах МСВ), включаючи зміну клімату, бідність, рівність, а також джерела, постачання та розподіл енергії, включаючи її нові перспективні види.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Треба зазначити, що не зважаючи на досить активні процеси щодо дослідження місцевого самоврядування та системи його суб'єктів та органів, системних і комплексних досліджень саме феноменології муніципалізму практично немає. Основні дослідження в цій сфері вітчизняних фахівців присвячено питанням застосування зарубіжного досвіду реформування місцевого самоврядування, визначення його особливостей, проблем розподілу повноважень між інституціями державного, регіонального, місцевого рівнів у процесі децентралізації — саме вони

знайшли своє висвітлення у працях таких вчених, як М. Баймуратов [3], О. Батанов [4], І. Бутко [5], І. Галіахметов [6], К. Головкин [7], Н. Камінська [8], В. Кравченко [9], М. Орзіх [10], В. Погорілко [11], І. Посторонка [12], М. Пухтинський [13], О. Яцунська [14] та інших.

Разом з тим, обґрунтовано вважаємо, що праці наведених авторів тільки передують процесам глибокого та ґрунтовного освоєння профільної проблематики, тому феноменологія муніципалізму, як такого, і зокрема, сучасного муніципалізму залишається не тільки актуальною, але і вельми привабливою, соціально-орієнтованою на позитивний результат, причому як з позицій ідеологічних орієнтирів, телеології сучасної демократичної правової державності, доктринально-теоретичних позицій, так і з позицій її нормативно-правового супроводження і забезпечення.

Тому **метою даної статті** є дослідження історичних цивілізаційно-локальних підходів до розуміння та визначення феноменології муніципалізму в його сучасному розумінні та реалізації.

Викладення основного матеріалу. Визначення критеріальної характеристики муніципалізму, що надане вище, дає можливість визначити які позитивні риси для конкретної людини несе феноменологія муніципалізму, як могутній соціально-творчий простір, в якому навколо людини-особистості, її груп та асоціацій відбуваються позитивні трансформаційні динамічні процеси, а саме:

а) *самоорганізація повсякденності* (щодо формування функціонального конструкту навколо вирішення екзистенційних питань існування суб'єктів локальної демократії);

б) *самоідентифікація в соціальній реальності* (щодо усвідомлення, розуміння, визначення, реалізації індивідуальної, групової та колективної суб'єктності; формування індивідуального, групового та колективного правового статусу /конституційно-правового та муніципально-правового/; вибір, зміна, модифікація рольових позицій);

в) *самодіяльність в локальному просторі* (щодо самостійного формування і визначення системи інтересів, переліку прав і свобод, що є актуально-екзистенційними — через обрання належних поведінкових настанов та їх реалізація у практичних діях, включаючи й вільний вибір участі у створенні та діяльності інституцій громадянського суспільства тощо);

г) *самостратифікація в локальному соціумі* (щодо формування соціальної структури локального соціуму, системи ознак та критеріїв соціального розшарування, становища у суспільстві тощо);

г') *саморозвиток в межах людської локальної територіальної спільноти* (щодо вибору, використання, реалізації і модифікації своїх життєвих настанов);

д) *самобудівництво людини-особистості* (самостійний вибір поведінково-діяльнісних настанов, їх

праксеологічне самонормування і самоінституціоналізація) свого життєвого простору в межах свого життєвого циклу, а також в межах групового і колективного існування в локальному соціумі (щодо вибору екзистенційних пріоритетів, форм, методів і засобів їх реалізації, охорони, захисту і гарантування);

е) *свідома самозалученість і самоучасть людини-особистості в інтерсуб'єктивних процесах*, на яких базується телеологічне існування та єдність територіальної людської локальної спільноти (щодо активної участі у самоврядних процесах, вирішення яких гарантує зберігання територіальної людської локальної спільноти у її екзистенційному, статусному та функціональному дискурсах);

є) *самоусвідомлення людиною-особистістю своєї ролі і значення в межах територіальної локальної людської спільноти* (щодо формування своїх атитюдно-габітусних настанов та усвідомлення вирішально-стратегічної ролі МСВ в цих процесах);

ж) *самореалізація в межах територіальної людської локальної спільноти* (щодо реалізації людиною своїх екзистенційних намагань, потреб, інтересів за допомогою інституційної структури локальної демократії, що функціонують в межах територіальної локальної людської спільноти);

з) *самоцентризм продуктивно-детермінуючої характерології в межах людської локальної територіальної спільноти* (щодо свого позиціонування в межах спільноти через усвідомлення і розуміння своїх індивідуальних, групових, колективних інтересів, потреб і перспектив подальшого існування);

и) *самовиховання індивідуальності людини-особистості в межах людської локальної територіальної спільноти*, що забезпечує простір інтелектуальної свободи людини (щодо усвідомлення і розуміння своєї ролі в межах спільноти через наративи, конотації та сформовані на їх основі патерни щодо формування, постанови і використання власних телеологічних доміант екзистенційно-праксеологічної властивості, які визначені за допомогою власної та вільної інтелектуальної діяльності, та їх наступна реалізація з врахуванням локально-соціальної динаміки на її різних рівнях прояву — індивідуальному, груповому та колективному);

і) *верифікація та валідація людини-особистості* (щодо індивідуальної, групової та колективної перевірки якості екзистенційних задач життєдіяльності людини-особистості та оцінки кінцевого результату її існування в межах локального соціуму, через застосування необхідності перевірки щодо того, чи відповідає стан справ її кінцевим очікуванням і вимогам);

ї) *саможиття людини-особистості в межах її життєвого циклу в контекстуалізації його реалізації* (щодо використання людиною-особистістю індивідуальних, групових і колективних форм комунікативної взаємодії в межах локального соціуму з метою реалізації екзистенційних настанов її життєдіяльності).

Отже, можна констатувати, що муніципалізм дає суттєві можливості не тільки людині, а й її групам та асоціаціям для розвитку та вдосконалення можливостей для існування і функціонування в межах локального соціуму, включаючи вирішення актуальних індивідуальних, групових та колективних інтересів, що відображають їх екзистенційні потреби в процесі життєвого циклу або циклу асоціативного існування і функціонування.

Системний аналіз історичних аспектів феноменології муніципалізму дає можливість виокремити послідовні етапи і періоди становлення і розвитку у його темпоральній контекстуалізації, а саме:

а) первісної общини у стародавньому суспільстві;

б) міст-полісів Стародавньої Греції (Еллади);

в) муніципії Стародавнього Риму;

г) формування і функціонування Магдебурзького права в європейських містах Середньовіччя;

ґ) формування і функціонування міст-муніципалітетів (*gemeenten*) та провінцій Нідерландів періоду боротьби з Іспанією та утворення Республіки Об'єднаних провінцій як результату революції XVI–XVII ст.

д) формування і функціонування самоврядних структур доби Запорізької Січі;

е) функціонування міст-муніципалітетів постреволюційної (Нові часи) та наполеонівської (після наполеонівської) Європи;

є) формування і функціонування земського устрою в Російській Імперії періоду знаходження на посту прем'єр-міністра О.А. Столипіна;

ж) формування і функціонування в постреволюційний період першої чверті XX ст. в Російській імперії у Західній Європі ідей муніципального соціалізму як антиподу соціальних революцій;

з) періоду муніципальних революцій в Європі у другій половині XX ст. в рамках міжнародних міждержавних інтеграційних процесів;

и) формування та функціонування інституту локальної демократії в державах пострадянського простору;

і) в межах сучасного європейського муніципалізму;

ї) формування і функціонування феноменології «нового муніципалізму», який виникає та продукується переважно в різних державах світу, що розвиваються.

Варто зазначити, що наведені нами історичні періоди безпосередньо пов'язані з процесом становлення:

а) муніципальних свобод;

б) муніципальних прав, а потім й

в) муніципальних цінностей, і одночасно, з паралельним процесом зародження;

г) феноменології загальних прав людини, що демонструє їх органічний зв'язок з локальним соціумом, а також становленням;

д) інститутів публічної влади, — спочатку державної, а потім самоврядної (муніципальної) вла-

ди, що інституціоналізується, формується та функціонує на локальному рівні.

Отже, на нашу думку, вирішення наведених проблемних задач в основному розвивались по такій суб'єктно-предметній схемі:

- *«первісна община у стародавньому світі»* (де спостерігається насамперед пріоритет і особлива важливість екзистенційно-функціональних питань існування людської спільноти на додержавному рівні розвитку) — саме тут виникає модель, що заснована на вирішенні фундаментальних проблем життєдіяльності та життєактивності, закладаються основи трудових, виробничих, техніко-технологічних, економічних, владних, соціальних, містечьких засад та настанов і витоків сучасної реальності [15] — отже, саме тут формуються свободи людини жити в єдності з природою, жити в межах людської спільноти, функціонувати в її межах, вільно обирати рід занять (виходячи з загальних і власних екзистенційних пріоритетів), створювати родину (пуналуальну, полігамну, моногамну родину тощо) і т.д. — і це все відбувається в контексті вирішення питань людської нужденості. В первинному соціумі виникають відповідні екзистенційні поведінково-рольові звичаї, що в історичній перспективі формуються у систему, детермінуючи побудову звичаєвого права;
- *давньогрецькі міста-поліси* (побудова локальної цивілізації, що поступово визначає та визнає природні права і свободи людини, супроводжується формуванням розуміння загальної феноменології прав і свобод людини [16] — саме вона вже містила професійну спеціалізацію населення та фахівців муніципального господарства /пекарство і торгівля хлібом, торгівля іншими товарами, охорона джерел води, прибирання сміття та місць загального користування, обслуговування громадських лазень, охорона стін та воріт міста, відправлення релігійних культів у вигляді літургії/, і в той же час наявність перших демократичних утворень та інституцій публічної влади, що суттєво вплинула на формування феноменології державності) — отже, в таких умовах формуються, розвиваються та вдосконалюються свободи людини жити в межах міської людської спільноти; функціонувати в її межах, через створення свого «мікросвіту»; вільно обирати рід занять, перелік яких детермінований і формується відповідно до потреб існування, функціонування, охорони, захисту міського способу життя та міського господарства, але в інтерпретації та проєктуванні цих настанов на парадержавний рівень (виходячи з групових та колективних екзистенційних пріоритетів); створювати родину (моногамна родина); свобода використання форм демократичної участі у формуванні та відправленні публічної влади; відправлення релігійних культів (вперше застосована літургія) і т.д. Наведені процеси у

- контекстуалізації нормування і нормотворення в межах локального соціуму супроводжуються та забезпечуються розробкою нормативних документів типу статутів міст та прообразу законодавчих актів, що видаються органами публічної влади;
- *давньоримські міста-муніципії* (побудова чіткої централізовано-самоврядної системи муніципального управління, системи муніципального господарства в межах локального територіального соціуму з наявністю відповідних демократичних засад в межах єдиної держави /імперії, республіки/) — отже, формуються свободи людини жити в межах людської спільноти воєнізованого типу; функціонувати в її межах як вільна людина (частина локального соціуму — спочатку громадяни Риму, потім коло громадян розширюється на основі *jus gentium*); свобода вибору занять у тісному зв'язку зі спеціалізацією міського господарства та воєнних завдань, що стоять перед муніципією; свобода здійснення правочинів та інших цивільно-правових дій; формування та розвиток демократичних форм участі у формуванні та відправленні публічної влади і т.д. [17]. В цей період муніципальне життя організується як законодавством центру — Римської імперії (республіки) /закон Юлія Цезаря про муніципії/, зокрема цивільним, так й нормативними актами представника-агенту центральної влади і владно-представницьких структур муніципії;
 - *міста феодального періоду розвитку суспільства* (церковні, лицарські, князівські /кюрфюстерські/ тощо) (період зародження урбаністичних процесів через осмислення та усвідомлення можливостей та переваг спільного і компактного проживання людей в рамках локального соціуму через наявність більш високого рівня особистої безпеки людини, формування самоврядних засад управління на фоні абсолютного владарювання феодалів, паралельно з цим відбувався розвиток і розцвіт муніципального господарства і спеціалізація господарських зав'язків внутрішнього і зовнішнього характеру) — отже, на фоні розширення гідності членів роду, громади, міста розширюється змістовність загальної гідності людини, формуються свободи людини жити в межах міської людської спільноти, але під диктатом влади феодала, функціонувати в її межах відповідно до своїх професійних настанов (виходячи з екзистенційних пріоритетів міста щодо об'єднання сільськогосподарської та іншої діяльності), створювати родину (моногамна родина тощо), відправляти релігійні настанови тощо [18]. Нормативне регулювання цього періоду розвитку муніципалізму базується спочатку на актах володаря міського феодала, потім професійних ремісничих корпорацій, а потім й на актах представницьких органів міст;
 - *середньовічні міста, що керувались Магдебурзьким правом* (магістрати + бургомістри) (формування

- основоположних правових засад міського самоврядування через процес виникнення самоврядних управлінських інституцій, що самостійно формувались територіальною спільнотою) — отже, формуються свободи людини вільно жити в межах міської людської спільноти поза диктату влади феодалів, функціонувати в її межах відповідно до своїх професійних настанов, вільно обирати та змінювати рід занять (виходячи з екзистенційних пріоритетів), створювати родину (моногамна родина тощо), заповідати свою власність, відправляти релігійні настанови, формувати цехові (професійні) свободи, відповідний перелік товарів та послуг, якими користувались тільки міські жителі; свободи щодо участі та реалізації форм демократичної участі людини в міському управлінні тощо [19]. Нормативною основою функціонування міст цього періоду становить Магдебурзьке право як система середньовічного міського права, що виникла в Німеччині та поширилася на багато міст Центральної та Східної Європи, зокрема, на українські землі. Воно передбачало самоврядування міст, відокремлення їх від влади феодалів, створення власних органів управління та суду, а також регулювання торгівлі, ремесел та інших аспектів міського життя;
- *міста-муніципалітети (gemeenten) та провінції Нідерландів* періоду боротьби з Іспанією та утворення Республіки Об'єднаних провінцій як результату революції XVI–XVII ст. — окремий яскравий приклад розвитку муніципалізму через розцвіт промисловості і підприємницької діяльності (розвиток виробництва вовняних, шовкових, бавовняних тканин, скляне та цегляне виробництво, суднобудування й суміжні з ним галузі, торгівля; розвиток аграрної промисловості через використання земель, конфіскованих у короля та прибічників Іспанії і переданих фермерам в оренду або продані; вплив на локальний розвиток стану колоніальної держави (Північна Америка, Південна Африка, Індонезія), а звідси — й відповідних свобод щодо зайняття такою діяльністю; свобода на участь у міжнародній торгівлі завдяки входженню до системи світових господарських зв'язків, суттєві укріплення і зростання самостійної економічної бази промислових цехів і виробництв; свобода на відправлення різних релігійних культів; участь у реалізації та розвитку демократичних форм міського і провінційного самоврядування, що каталізувало державотворчі процеси, і у підсумку, призвели до формування національної держави [20]. Нормативною основою цих самоврядних процесів виступали спочатку статuti та нормативні корпоративні акти ремісничих і торговельних (купецьких) асоціацій, а також нормативні документи, що приймалися представницькими органами міської публічної влади;
 - *самоврядні структури Запорізької Січі (Хортицька, Томаківська, Чортомлицька, Олешківська,*

Нова Січ) — це військово-політичне об'єднання, що було центром українського козацтва, розташованого за дніпровими порогами. У локальному контексті це була укріплена територія, що служила адміністративним, військовим та духовним осередком козаків, особливо з другої половини XVI до кінця XVIII століття. Це об'єднання володіло унікальною системою самоврядування, яка базувалася на принципах козацького товариства. Вищим органом влади була військова рада, де були представлені і мали право голосу всі козаки. На раді обирали керівництво Січі, вирішували важливі питання та приймали судові рішення. Разом з тим, варто розуміти, що вищим органом влади і судочинства був кошовий отаман, який мав необмежену владу. Січ володіла територіальним та військовим поділом, де саме й діяли органи самоврядування на місцевому рівні. Правова система Запорізької Січі базувалася на козацькому звичаєвому праві, яке включало в себе норми давньоруського права, пристосовані до умов козацького життя, та запозичення з правових норм інших народів [21]. В той же час військова рада, в якій брали участь усі козаки, була основним джерелом права;

- *міста-муніципалітети постреволуційної (Нові часи) та наполеонівської (після наполеонівської) Європи* — отже, формуються свободи людини вільно жити в межах міської людської спільноти на основі та у відповідності до основних демократичних лозунгів свободи, рівності, братерства, що інтерпретувались у різних організаційних формах на локальний рівень соціуму; свободи людини на участь у муніципальному будівництві та становленні прообразу системного масиву сучасних компетенційних повноважень муніципалітетів в контексті децентралізації повноважень публічної влади, що стало запорукою суттєвого зростання їх місця і ролі в локальному і державному будівництві. Нормативне супроводження і забезпечення наведених процесів здійснювалося центральними органами законодавчої та виконавчої влади в жорстких умовах тенденції «централізація — децентралізація», а також органами муніципальної влади, що діяли в бік розширення і забезпечення загальних і муніципальних прав і свобод людини і громадянина (виборчі свободи і виборчий процес);
- *формування і функціонування земського устрою в Російській Імперії* — цей історичний період співпадає з періодом знаходження на посту прем'єр-міністра О. А. Столипіна, який і був провідником земської системи, що репрезентувала систему виборних органів місцевого самоврядування та існувала в Російській імперії та Російській Республіці з 1864 до 1919 року. Земства були створені внаслідок земської реформи 1864 року і відповідали за місцеві потреби, такі як освіта, охорона здоров'я, будівництво доріг, тощо. Вибори до земських установ здійснювалися відповідно до станової

- належності, віросповідання та майнового цензу, що надавало переваги землевласникам-дворянам. Створення всіх земських установ розпочиналося з виборів до повітових земських зборів. Кількісний склад членів (гласних) цих зборів у кожному повіті був різним (від 10 до 96), оскільки визначався пропорційно — залежно від кількості населення відповідного повіту. Гласні повітових зборів обиралися на 3-річний термін по 3-х виборчих групах (куріях): на з'їздах повітових землевласників, міських виборців і виборних від сільських громад. Нормативною основою земської системи виступало Положення про губернські та повітові земські установи від 13(01) січня 1864 року, яке з часом змінювалось (1890, 1917 роки) [22];
- *міста-муніципалітети Новітніх часів* — отже, формуються муніципальні свободи людини, що визначаються через важливу роль та значення муніципалітетів в контексті муніципальної революції кінця XIX — початку XX ст., що фактично була заснована на підходах «муніципального соціалізму» та віддзеркалювала фактичний алгоритм сучасного переліку свобод людини [23]. Муніципальний соціалізм у його нормативному відображенні характеризується насамперед організаційною і нормативною діяльністю муніципальних соціалістів, зокрема мерів великої кількості міст Європи та США, що виступали з позицій соціалізму відносно використання суспільної власності на трамвайні лінії, водопровідні станції та інші місцеві комунальні послуги;
 - *сучасні муніципалітети об'єднаної Європи* (формування суттєвої ролі муніципалітетів в регіональному, державному, макрорегіональному і загальноєвропейському інтеграційному русі в контексті муніципальної революції другої половини XX ст. — початку XXI ст.) [24] — отже, формуються муніципальні свободи людини у єдиному комплексі з її муніципальними правами, що спираються на запозичення надбань і цінностей європейського (західного) муніципалізму пострадянськими державами у їх стратегічному стремлінні увійти до європейської родини народів і держав (останнє десятиліття XX ст. — початок XXI ст.). Отже, завдяки такому історичному розвитку саме міського самоврядування й зароджуються муніципальні цінності, що розглядаються сучасними дослідниками конституціоналізму, як передвісники конституційних цінностей та суттєве надбання людської цивілізації [25]. Нормативне супроводження і забезпечення цього періоду базується на складній системі симбіозу норм національного законодавства про місцеве самоврядування, законодавства європейських міждержавних інтеграційних об'єднань (зокрема Ради Європи, Європейського Союзу тощо), а також міжнародних норм, що містяться в багатосторонніх міжнародних договорах, що були прийняті в їх межах (міжнародно-правові стандар-

ти місцевого самоврядування), що адаптуються і синергуються між собою;

- *міста-муніципалітети держав пострадянського простору* (визнання і сприйняття європейських стандартів місцевого самоврядування на фоні функціонування пострадянського законодавства з його пріоритетами командно-адміністративної системи управління; процес формування муніципальних прав і свобод людини з широкими «відкатами» до радянської управлінської парадигми на локальному рівні; конфліктний, суперечливий, але перманентний процес формування муніципальних цінностей на фоні пошуку національної моделі місцевого самоврядування). Нормативне забезпечення цього періоду характеризується суперечливими тенденціями, що виникають внаслідок паралельних процесів наявності та дії профільного законодавства пострадянської орієнтації та формування нормативного блоку законодавства, що базується на європейських муніципальних свободах і цінностях [26];
- *формування і функціонування феноменології «нового муніципалізму»*, яка виникає та продукується переважно в різних державах світу, що розвиваються (йдеться про нову ідеологію всесвітнього соціального руху, орієнтованого на демократичні перетворення національної держави та економіки, на основі політики згуртування, залучення населення в активні форми місцевої взаємодії (т. зв. глобальна «політика на основі місця» [27]). Практична реалізація ідеології «нового муніципалізму» будується на глобальній стратегії створення і управління утвореннями урбанізованих поліцентричних мереж мегаполісів і регіонів, розвитком транснаціональних мереж та зв'язків в контексті державних реформ муніципального управління та сприяння глобальній «політиці на основі місця». Практичними формами реалізації виступають, по-перше, твердження муніципалізму; по-друге, широке використання та вдосконалення форм міжмуніципального співробітництва на основі тісної колаборації; по-третє, використання в цих процесах принципів інтернаціоналізму, «революції деволуції» [28]. Отже, йдеться про проблематику формування нового типу муніципального управління, як і проблему укріплення місцевого самоврядування коли постають такі нові завдання як формування і вирішення комплексу питань логіки центр-периферійних відносин, міжміського співробітництва та парадипломатії, фінансової спроможності підтримки інновацій. Наведені процеси виникають, формуються, акцентуються та проявляються завдяки створенню та функціонуванню системи «міжнародного муніципалізму», основу якої складають, по-перше, міжнародні неурядові організації місцевих влад та муніципалітетів, зокрема таких організацій, таких як Міжнародний союз місцевих органів влади, Міжнародний союз

міст, Всесвітня федерація поріднених міст, Міжнародна федерація об'єднаних міст, організація Метрополіс, Рада Європейських муніципалітетів та регіонів (CEMR), а також, по-друге, формування і поширення міжміських мереж і міжнародних асоціацій, таких як Глобальна конференція URBAN FUTURE, TheMayor.EU, Friends of Europe, URBACT, USE (Urban Sustainability Exchange), Cities Today, мережа «Євроміста» та ін.

Отже, можна констатувати, що наведені історико-нормативні аспекти становлення і розвитку муніципалізму володіють не тільки історично-пізнавальним значенням, але й відіграють стратегічну суттєво-проспективну роль, бо фактично демонструють, по-перше, ретроспективні досягнення профільної феноменології в сфері соціально-історичного розвитку територіальних локальних людських спільнот в умовах місцевого самоврядування; по-друге, вони демонструють відповідну послідовність у сприйнятті такими спільнотами та їх жителями прогресивних соціально-економічних, соціально-політичних і соціально-культурологічних змін та надбань, що сприяють модифікації їх повсякденного життя; по-третє, формують основоположні ідеологічно-конструктивні ідентифікатори муніципального життя — а саме його наративи, конотації та патерни, включаючи основоположні засади муніципальної ідеології, муніципальної свідомості, муніципальних цінностей, муніципальної культури.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Системний аналіз положень, що характеризують історико-правові аспекти становлення і розвитку феноменології муніципалізму дають змогу зробити наступні висновки, а саме:

- феноменологія муніципалізму, що базується на ідеях самоорганізації та самоврядування територіальних локальних людських спільнот, володіє не тільки відповідною ідеологією та поведінково-діяльнісними настановами, але й має суттєву історичну та нормативну ретроспективу;
- ідеологічно-функціональною основою феноменології муніципалізму виступають екзистенційні інтереси людини, її груп та асоціацій, що розвивалися історично на протязі розвитку локальних спільнот, що становлять первинну колективну структурну одиницю людської цивілізації, і, по великому рахунку, сформувалися для забезпечення оптимальних умов здійснення людиною свого життєвого циклу в межах територіальної громади;
- відповідні історико-екзистенційні та історико-нормативні етапи формування, існування, реалізації, розвитку і вдосконалення феноменології муніципалізму становлять фактично відповідні моделі існування і функціонування людини, її груп та асоціацій в умовах місцевого самоврядування, — і варто зазначити, що такі моделі набувають свого розвитку і вдосконалення за рахунок формування системного комплексу типізованих

форм поведінки і діяльності наведених суб'єктів, а також форм поведінки і діяльності алгоритмічної наповненості, що розвиваються і вдосконалюються у історичній перспективі розвитку локального суспільства в умовах державної організації;

- наведені історико-екзистенційні та історико-нормативні етапи формування, існування, реалізації, розвитку і вдосконалення феноменології муніципалізму фактично відіграють роль «локального тригеру», бо фактично свідчать про детермінанти локального розвитку і саморозвитку людини, її груп та асоціацій на протязі відповідних історичних періодів розвитку людства у його устремлінні щодо побудови системи прав і свобод людини, що засновані на ліберальних муніципальних цінностях, які інтерпретуються на загальний рівень державної організації суспільства;
- феноменології муніципалізму, що є іманентною ознакою та обов'язковим елементом демократичної правової державності (*державотворчий критерій*) відображає існування людини, її груп та асоціацій (*суб'єктний фактор*) в умовах самоврядного простору місцевого самоврядування (*дискурсивно-визначальний фактор*), в межах територіальної локальної людської спільноти (територіальної громади) (*просторово-колективний фактор*), в філософському стані повсякденності (*темпоральний фактор*), в процесі реалізації наведеними суб'єктами свого конституційно-правового статусу (статусний фактор), що базується на реалізації прав, свобод і обов'язків людини (індивідуальних, групових, колективних) (*біхевіористичний фактор*), в процесі багатопланової та полісферної діяльності органів місцевого самоврядування (*владно-технологічний фактор*), — причому, кожний з наведених факторів володіє своєю історичною ретроспективою, сучасною проблематикою та перспективою свого розвитку і вдосконалення;
- в основі історико-нормативних засад становлення та розвитку феноменології муніципалізму лежить також низка ознак, стан яких володіє історичною ретроспективою та перспективою: а) система комунікативної взаємодії жителів-членів локального соціуму між ними і між ними та іншими суб'єктами локального соціуму, включаючи й інституційні структури громадянського суспільства, а також органи публічної влади самого локального соціуму та органами державної публічної влади за його межами — така комунікація виникає об'єктивно на засадах необхідної реалізації екзистенційних інтересів людини, її груп та асоціацій, що скеровані на реалізацію індивідуальних, групових та колективних потреб кожної людини-члена локальної спільноти в процесі реалізації їх потреб, намагань, настанов, інтересів (*комунікативний критерій*); б) особливості муніципального життя, тобто індивідуального, групового і колективного життя, заснованого на принципах самоорганізації та

- самоврядування, є важливими факторами активізації процесу формування особливих та специфічних цінностей — муніципальних (*муніципально-аксіологічний критерій*), що є загальними для великої кількості людей-жителів, що є членами територіальних локальних людських спільнот, які виступають фактично первинними колективними суб'єктами людської цивілізації, без врахування державних кордонів та нормативних юрисдикцій, виходячи насамперед з гуманітарно-гуманістичних цінностей локального життя та повсякденних настанов людської цивілізації; в) саме в його межах і в його умовах людина здійснює свій життєвий цикл (*екзистенційний фактор*), ініціюючи, виробляючи, концентруючи і реалізуючи в ньому свої екзистенційні настанови, намагання, потреби, інтереси; г) саме це трансформує простір муніципалізму не тільки в гуманістично-гуманітарний повсякденний простір існування людини, а й в соціально-динамічний простір перспективного існування і розвитку людської цивілізації (*репродуктивно-проспективний фактор*); д) сукупність наведених критеріїв свідчить, що феноменологія муніципалізму виступає яскравим свідоцтвом формування «сталого конституціоналізму», що фактично спирається на концепцію сталого розвитку соціуму (*соціально-сталий фактор*);
- системний аналіз наведених факторів дає можливість визначити які позитивні риси для конкретної людини несе феноменологія муніципалізму, як могутній соціально-творчий простір, в якому навколо людини-особистості, її груп та асоціацій відбу-

ваються позитивні трансформаційні динамічні процеси, а саме: а) самоорганізація повсякденності; б) *самоідентифікація* в соціальній реальності; в) *самодіяльність* в локальному просторі; г) *самостратифікація* в локальному соціумі; г') *саморозвиток* в межах людської локальної територіальної спільноти; д) *самобудівництво* людини-особистості; е) *свідома самоучасть* людини-особистості в інтерсуб'єктивних процесах, на яких базується існування та єдність територіальної людської локальної спільноти; є) *самореалізація* в межах територіальної людської локальної спільноти; ж) *самоцентризм* продуктивно-детермінуючої характерології в межах людської локальної територіальної спільноти; з) *самовиховання* індивідуальності людини-особистості в межах людської локальної територіальної спільноти, що забезпечує простір інтелектуальної свободи людини; и) *верифікація та валідація* людини-особистості; і) саможиття людини-особистості в межах її життєвого циклу тощо;

- історичні періоди розвитку феноменології муніципалізму безпосередньо пов'язані з процесом становлення: а) муніципальних свобод; б) муніципальних прав, а потім й в) муніципальних цінностей, і одночасно, з паралельним процесом зародження; г) феноменології загальних прав людини, що демонструє їх органічний зв'язок з локальним соціумом, а також становленням; д) інститутів публічної влади, — спочатку державної, а потім самоврядної (муніципальної) влади, що інституціоналізується, формується та функціонує на локальному рівні.

Література

1. Муніципалізм. Штучний інтелект. URL: https://www.google.com/search?q=%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F+%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BC%D1%83&eq=%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F+%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BC%D1%83&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIJCAEQRRg7GKAB0gEKMTQ4NjBqMGoxNagCCLACAQ&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (дата звернення: 10.08.2025).
2. May J. Sustainability Constitutionalism. University of Missouri-Kansas City Law Review. March 26, 2018. Vol. 86. URL: <https://ssrn.com/abstract=3149930> (дата звернення: 10.08.2025).
3. Баймуратов М. О., Кофман Б. Я. Військовий муніципалізм: доктринальна ідея або об'єктивна потреба та необхідність. *Право України*. 2024. № 6. С. 38–60. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001503974> (дата звернення: 10.08.2025).
4. Батанов О. В. Муніципалізм у системі категорій сучасного муніципального права: концептуальний аспект. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 61. С. 172–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2011_61_25 (дата звернення: 10.08.2025).
5. Місцеве самоврядування в Україні: історія, проблеми, пропозиції : Збірник статей /Бутко І. П. та ін. Київ, 1994. 160 с.
6. Галіахметов І. А. Принципи муніципального права: проблеми теорії та практики. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Право»: збірник наукових праць*. 2011. № 2. С. 92–98.
7. Головка К. В. Систематизація муніципального законодавства України: теорія та практика: автореф. дисерт. доктора юрид. наук. Спеціальність: 12.00.02 — конституційне право; муніципальне право. Ужгород, 2019. 36 с.
8. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний та порівняльно-правовий аналіз : підручник. Київ : КНТ, 2010. 232 с.

9. Кравченко В. В., Піцик М. В. Муніципальне право України : підручник. Київ : Атіка, 2003. 672 с.
10. Орзіх М. П. Концепція правового статусу самоврядних територій та органів місцевого самоврядування в Україні. *Місцеве та регіональне самоврядування*. Київ, 1994. Вип. 4. С. 44–52
11. Погорілко В. Ф. Здійснення функцій радянської національної держави місцевими радами народних депутатів: дисертація доктора юрид. наук. Спеціальність: 12.00.02. Київ, 1988. 447 с.
12. Посторонко І. Г. Сучасний муніципалізм: теоретичні та доктринальні підходи до розуміння, визначення та легалізації. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 2. С. 105–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2021_2_13 (дата звернення: 10.08.2025).
13. Пухтинський М. О. Трансформація місцевого самоврядування в контексті децентралізації публічної влади в унітарній Україні. *Альманах права*. 2020. Вип. 11. С. 319–326. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap_2020_11_56 (дата звернення: 10.08.2025).
14. Яцунська О. О. Світовий досвід місцевого самоврядування та перспективи його інституційного та системного впровадження в Україні: автореферат дисертації. кандидат юридичних наук. Одеса, 2001. 21 с.
15. Буян І. Первісне суспільство є піонером у формуванні джерел, умов та факторів задоволення людських потреб. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4331/1/%D0%91%D1%83%D1%8F%D0%BD%20%D0%86..pdf> (дата звернення: 10.08.2025).
16. Котенко Т. В. Формування прав і свобод людини у вченнях філософів Стародавньої Греції та Риму. *Альманах права*. 2020. Вип. 11. С. 127–132.
17. Баймуратов М. О. Від римських муніципалітетів до сучасного місцевого самоврядування. *Проблеми сучасного муніципалізму: підручник*. / За редакцією О. В. Батанова. Київ: Академія муніципального управління, 2012. 292 с. Серія: «Інноваційні освітні технології в муніципальному праві». С. 167–180.
18. Кожан В. В. Теоретичні основи та практика законодавчого закріплення особистих прав людини. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Правознавство*. 2015. Т. 1, № 18. С. 33–36.
19. Баймуратов М. О. Магдебурзьке право на українських землях: суперечливі сторінки вітчизняної муніципальної історії. *Проблеми сучасного муніципалізму: навчально-методичний посібник*. Гол. ред. О. В. Батанов. Київ : Академія муніципального управління, 2012. 292 с. Серія: «Інноваційні освітні технології в муніципальному праві». С. 181–187.
20. Харитонов Є. О. Історія приватного права Європи: східна традиція. Одеса : Юрид. літ-ра, 2000. 260 с. (дата звернення: 10.08.2025).
21. Атаманова Н. В. Правовий порядок Запорозької Січі як феномен правового життя України (XVI–XVIII ст.). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2012. Вип. 19. Т. 1. С. 9–12.
22. Чехович В. А. ЗЕМСТВА. *Енциклопедія історії України*: Вип. 3: Е-Ю / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ : Видавництво «Наукова думка», 2005. 672 с.: URL: <http://www.history.org.ua/?termin=Zemstva> (дата звернення: 10.08.2025).
23. Баймуратов М. О., Кофман Б. Я. «Муніципальні цінності»: до ідентифікації та визначення параметричних ознак профільної феноменології. DOI: 10.24144/2788-6018.2023.06.13; *Аналітичне та порівняльне правознавство*. Грудень 2023. С. 81–89.
24. Ян Д. Місцеве самоврядування в країнах Скандинавії та Балтії. Огляд. SKL International, 2016. 58 с.
25. Баймуратов М. О., Кофман Б. Я. «Муніципальні цінності»: до ідентифікації та визначення параметричних ознак профільної феноменології. *Аналітичне та порівняльне правознавство*. 2023. № 6. С. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.13>.
26. Баймуратов М. О., Кофман Б. Я. Муніципальні свободи: до історико-психологічного визначення та розуміння в стратегічній системі прав і свобод людини. V Міжнародна науково-теоретична конференція «Передові відкриття сучасної науки: досвід, підходи та інновації» 23 лютого 2024 р.; Амстердам, Нідерланди. С. 102–109. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1624> (дата звернення: 10.08.2025).
27. Андрієв Б. Є. Новий муніципалізм: глобальна «політика, заснована на місці». *Politikus*. 2022. № 5. С. 93–104.
28. Ayres S., Flinders M., Sandford M. Territory, power and statecraft: Understanding English devolution. *Regional Studies*. 2018. Vol. 52, Is. 6. P. 853–864.

References

1. Municipalism. Artificial Intelligence. URL: https://www.google.com/search?q=%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F+%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D1%86%D0%B8%D0%B-F%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BC%D1%83&oq=%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%B-B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F+%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D1%86%D0%B8%D0%B-F%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BC%D1%83&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEUyOTIJCQEQRrg7GKAB-0gEKMTQ4NjBqMGoxNagCCLACAQ&sourceid=chrome&ie=UTF-8.
2. May, James, Sustainability Constitutionalism (March 26, 2018). *University of Missouri-Kansas City Law Review*, Vol. 86. URL: <https://ssrn.com/abstract=3149930>.

3. Baymuratov M. O., Kofman B. Ya. Military municipalism: doctrinal idea or objective need and necessity. *Law of Ukraine*. 2024. No. 6. P. 38–60. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001503974>.
4. Batanov O. V. Municipalism in the system of categories of modern municipal law: a conceptual aspect. *Current problems of the state and law*. 2011. Issue 61. P. 172–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2011_61_25.
5. Local self-government in Ukraine: History, problems, proposals: Collection of articles / Butko I. P. and others. Kyiv, 1994. 160 p.
6. Galiakhmetov I. A. Principles of municipal law: problems of theory and practice. *Scientific bulletin of the Academy of municipal administration. Series "Law"*: collection of scientific works. 2011. No. 2. P. 92–98.
7. Golovko K. V. Systematization of municipal legislation of Ukraine: theory and practice: author's abstract. dissertation of the doctor of law. Specialty: 12.00.02 — constitutional law; municipal law. Uzhgorod, 2019. 36 p.
8. Kaminska N. V. Local self-government: theoretical-historical and comparative legal analysis: textbook. Kyiv: KNT, 2010. 232 p.
9. Kravchenko V. V., Pitsyk M. V. Municipal Law of Ukraine: a textbook. Kyiv: Atika, 2003. 672 p.
10. Orzih M. P. The Concept of the Legal Status of Self-Governing Territories and Local Self-Government Bodies in Ukraine. *Local and Regional Self-Government*. Kyiv, 1994. Issue 4. P. 44–52.
11. Pogorilko V. F. Implementation of the functions of the Soviet national state by local councils of people's deputies: dissertation of Dr. Jurid. Sciences: Specialty: 12.00.02. Kyiv, 1988. 447 p.
12. Postoronko I. G. Modern municipalism: theoretical and doctrinal approaches to understanding, definition and legalization. *Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2021. No. 2. P. 105–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2021_2_13.
13. Pukhtinsky M. O. Transformation of local self-government in the context of decentralization of public power in unitary Ukraine. *Almanac of Law*. 2020. Issue 11. P. 319–326. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap_2020_11_56.
14. Yatsunska O. O. World experience of local self-government and prospects of its institutional and systemic implementation in Ukraine: author's abstract. dissertation. candidate of legal sciences. Odesa, 2001. 21 p.
15. Buyan I. Primitive society is a pioneer in the formation of sources, conditions, and factors of satisfying human needs. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4331/1/%D0%91%D1%83%D1%8F%D0%BD%20%D0%86..pdf>.
16. Kotenko T. V. The formation of human rights and freedoms in the teachings of philosophers of Ancient Greece and Rome. *Almanac of Law*. 2020. Issue 11. P. 127–132.
17. Baymuratov M. O. From Roman municipalities to modern local self-government. *Problems of modern municipalism: textbook*. / Edited by O. V. Batanov. Kyiv: Academy of Municipal Administration, 2012. 292 p. Series: "Innovative educational technologies in municipal law". P. 167–180.
18. Kozhan V. V. Theoretical foundations and practice of legislative consolidation of personal human rights. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Ser.: Jurisprudence*. 2015. No. 18. T. 1. P. 33–36.
19. Baymuratov M. O. Magdeburg law in Ukrainian lands: controversial pages of domestic municipal history. *Problems of modern municipal studies: teaching aids*. / General editor O. V. Batanov. Kyiv: Academy of municipal management, 2012. 292 p. Series: "Innovative educational technologies in municipal law". P. 181–187.
20. Kharitonov E. O. History of Private Law of Europe: Eastern Tradition. Odesa: Jury. Lit-ra, 2000. 260 p.
21. Atamanova N. V. Pravovyi poriadok Zaporozkoi Sichi yak fenomen pravovoho zhyttia Ukrainy (XVI–XVIII st.). *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Pravo"*. 2012. Vyp. 19. T. 1. S. 9–12.
22. Chekhovych V. A. ZEMSTVA. Encyclopedia of Ukrainian History: Vol. 3: E-Y / Editors: V. A. Smolii (chairman) and others. NAS of Ukraine. Institute of History of Ukraine. Kyiv: Publishing House "Naukova Dumka", 2005. 672 p.: URL: <http://www.history.org.ua/?termin=Zemstva>. (дата звернення: 10.08.2025).
23. Baimuratov M. O., Kofman B. Ya. "Municipal Values": To the Identification and Determination of Parametric Features of Profile Phenomenology. DOI:10.24144/2788-6018.2023.06.13; Analytical and Comparative Jurisprudence. December 2023. P. 81–89.
24. Yang D. Local Self-Government in the Countries of Scandinavia and the Baltics. Review. SKL International, 2016. 58 p.
25. Baimuratov M. O., Kofman B. Ya. "Municipal values": towards the identification and definition of parametric features of profile phenomenology. Analytical and comparative law. 2023. No. 6. P. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.13>.
26. Baimuratov M. O., Kofman B. Ya. Municipal freedoms: towards a historical and psychological definition and understanding in the strategic system of human rights and freedoms. V International Scientific and Theoretical Conference "Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations" February 23 2024; Amsterdam, Netherlands. P. 102–109. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1624>.
27. Andriyiv B. E. New municipalism: global "politics based on place". *Politikus: scientific journal*. 2022. No. 5. P. 93–104.
28. Ayres S., Flinders M., Sandford M. Territory, power and statecraft: Understanding English devolution. *Regional Studies*. 2018. Vol. 52, Is. 6. P. 853–864.

УДК 005.8:502.131.1(477.81)

Бондар Віталій Дмитрович

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри інформаційно-документних комунікацій
Національний університет «Острозька академія»

Bondar Vitalii

PhD in Public Administration, Associate Professor
Department of Document Studies and Information Activities
National University of Ostroh Academy
ORCID: 0000-0002-2425-3884

Шершньова Олена Володимирівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри журналістики та PR-менеджменту
Національний університет «Острозька академія»

Shershnova Olena

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Journalism and PR Management
National University of Ostroh Academy
ORCID: 0000-0003-1582-4515

Стецюк Ольга Володимирівна

начальник відділу проектної та інвестиційної діяльності
Острозька міська рада

Stetsiuk Olha

Head of the Project and Investment Department
Ostroh City Council

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11316

**ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПОСИЛЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ
(НА ПРИКЛАДІ ОСТРОЗЬКОЇ МІСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)**

**PROJECT ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES
AS A FACTOR OF STRENGTHENING SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN UKRAINE
(USING THE EXAMPLE OF OSTROZ CITY
TERRITORIAL COMMUNITY)**

Анотація. Вступ. Сучасні політико-економічні умови в Україні вимагають якісного підвищення спроможності органів місцевого самоврядування реалізовувати стратегії розвитку територіальних громад. Одним із чинників розвитку та підтримки громад є проектна діяльність, що здійснюється місцевими органами влади задля досягнення сталого економічного розвитку. Проблематика проектної діяльності є актуальною та надважливою, адже реалізація проектів органами місцевого самоврядування є додатковим джерелом альтернативного фінансування, сприяючи розвитку соціальної інфраструктури, стимулюючи місцеве економічне зростання та реалізуючи екологічні ініціативи громади для підтримки соціально-економічної стабільності в регіоні.

Мета. Метою статті є вивчити емпіричні засади та кращі практики реалізації проєктів задля досягнення сталого розвитку на прикладі Острозької міської територіальної громади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних науковців, які досліджують проєктну діяльність в місцевому самоврядуванні; 2) рішення сесії міської ради, звітні документи відділів міської ради; 3) результати моніторингу офіційних сайтів.

У дослідженні було використано таку методологію: аналіз документів – для вивчення реалізованих проєктів; кількісний аналіз – для дослідження сфери реалізації та фінансування проєктів; критеріальний аналіз – для вивчення проєктної діяльності Острозької міської ради за заданими параметрами; кейс-стаді – огляд найуспішніших проєктів; метод узагальнення – для формулювання висновків.

Результати. У статті вивчено емпіричні засади проєктної діяльності на прикладі Острозької міської територіальної громади. Визначено організаційний механізм управління проєктами в громаді. Окреслено основні функції Відділу проєктної та інвестиційної діяльності, що забезпечує підготовку та реалізацію проєктів. Проаналізовано успішні проєкти, що були реалізовані в Острозькій територіальній громаді, за критеріями «джерело фінансування», «сфера реалізації», «зв'язок з Цілями сталого розвитку».

Перспективи. Подальші наукові дослідження можуть бути присвячені аналізу ефективності проєктної діяльності в контексті поданих та реалізованих проєктів, а також порівнянню портфоліо проєктів суміжних територіальних громад для визначення успішних практик.

Ключові слова: проєктна діяльність, портфель проєктів, сталий розвиток, територіальна громада, органи місцевого самоврядування.

Summary. Introduction. Modern political and economic conditions in Ukraine require a qualitative increase in the capacity of local governments to implement development strategies for territorial communities. One of the factors of development and support of communities is project activity carried out by local authorities to achieve sustainable economic development. The issue of project activity is relevant and critical because the implementation of projects by local governments is an additional source of alternative financing, contributing to the development of social infrastructure, stimulating local economic growth, and implementing environmental initiatives of the community to support socio-economic stability in the region.

Purpose. The article aims to study the empirical principles and best practices of implementing projects to achieve sustainable development using the example of the Ostroh urban territorial community.

Materials and methods. The study materials are: 1) works of domestic scientists who study project activity in local self-government; 2) decisions of the city council session, reporting documents of the city council departments; 3) results of monitoring official websites.

The following methodology was used in the study: document analysis – to study implemented projects; quantitative analysis – to study the scope of implementation and financing of projects; criterion analysis – to study the project activities of the Ostroh City Council according to the given parameters; case studies – a review of the most successful projects; generalization method – to formulate conclusions.

Results. The article studies the empirical principles of project activities using the Ostroh City Territorial Community example. The organizational mechanism for project management in the community is determined. The main functions of the Department of Project and Investment Activities, which ensure the preparation and implementation of projects, are outlined. Successful projects that were implemented in the Ostroh Territorial Community are analyzed according to the criteria "source of financing", "scope of implementation", and "connection with the Sustainable Development Goals".

Discussion. Prospects. Further scientific research can be devoted to analyzing the effectiveness of project activities in the context of submitted and implemented projects, as well as comparing project portfolios of adjacent territorial communities to identify successful practices.

Key words: project activities, portfolio, sustainable development, territorial community, local government.

Постановка проблеми. Сучасні політико-економічні умови в Україні вимагають якісного підвищення спроможності органів місцевого самоврядування реалізовувати стратегії розвитку територіальних громад. Одним з факторів розвитку та підтримки громад є проєктна діяльність, що здійснюється місцевими органами влади задля досягнення сталого економічного розвитку. Проблематика проєктної діяльності є надважливою, адже реалізація проєктів органами місцевого самоврядування є додатковим джерелом альтернативного фінансування, сприяючи розвитку соціальної інфраструк-

тури, стимулюючи місцеве економічне зростання та реалізуючи екологічні ініціативи громади для підтримки соціально-економічної стабільності в регіоні. Постає необхідність вивчення досвіду окремих територіальних громад, які планомірно та успішно реалізують грантові проєкти завдяки місцевим проєктним офісам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиліття спостерігається зростання кількості вітчизняних наукових досліджень, що вивчають проєктну діяльність в органах місцевого самоврядування. Зокрема, цією проблематикою

цікавилися такі науковці, як С. Богуцький, З. Бурик, Н. Васюк, К. Гамкрелідзе, А. Євдокимова, О. Карпенко, Т. Маматова, А. Осьмак, О. Попроцький, Є. Удод, Л. Шульга та ін.

Впровадження проектного підходу в органи місцевого самоврядування вивчали А. Євдокимова, І. Кравченко, А. Баранов, О. Кубрак. У колективній публікації «Проектні методології в органах місцевого самоврядування» [1] дослідники визначили фактори впливу на впровадження проектної діяльності, запропонували законодавчі зміни для її посилення, обґрунтували використання методологій управління проектами (PRINCE2 та MSP).

Важливу роль у концептуалізації основ управління проектами місцевого розвитку заклали З. Бурик та О. Попроцький [2]. У статті «Управління проектами у місцевому самоврядуванні» вчені визначили проектний менеджмент як каталізатор ресурсного забезпечення сталого розвитку територіальних громад, визначили низку проблем в успішній реалізації локальних проектів, систематизували моделі зрілості управління проектами, які можуть бути використані органами місцевого самоврядування.

Окремі теоретичні аспекти вивчення проектів в публічному управлінні були досліджені у статті С. Богуцького «Сутність та структура проекту як ключового об'єкта проектного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади» [3]. Науковець розглянув основні підходи до розуміння проектного менеджменту, описав типологію проектів у публічній сфері, запропонував структуру елементів проекту.

Емпіричні аспекти управління проектами місцевого розвитку вивчали Т. Маматова та Є. Удод [4]. У дослідженні «Управління портфелем проектів розвитку великого промислового міста: процесне моделювання і кращі практики» науковці актуалізували проблематику використання систем управління якістю за стандартами ISO для підтримки регіональних проектів, описали досвід реалізації проектів в установах та організаціях комунальної власності м. Кривий Ріг, обґрунтували важливість цифрового управління проектами як сучасній технології керування проектною діяльністю.

Концепцію гнучкого управління для реалізації проектів в органах публічної влади досліджували у колективній публікації О. Карпенко, А. Осьмак,

Н. Васюк, К. Гамкрелідзе, Л. Шульга [5]. Автори проаналізували особливості застосування гнучкого підходу на основі Agile-філософії в проектній діяльності органів місцевого самоврядування, визначили перспективні сфери застосування методології Agile в публічному управлінні.

Таким чином, більшість авторів досліджують теоретичні та методологічні аспекти проектного менеджменту в публічному управлінні, тому набуває актуальності вивчення емпіричних аспектів проектної діяльності на регіональному рівні на прикладі конкретних територіальних громад.

Метою статті є вивчення емпіричних засад та кращих практик реалізації проектів задля досягнення сталого розвитку на прикладі Острозької міської територіальної громади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних науковців, які досліджують проектну діяльність в місцевому самоврядуванні; 2) рішення сесії міської ради, звітні документи відділів міської ради; 3) результати моніторингу офіційних сайтів.

У дослідженні було використано таку методологію: аналіз документів — для вивчення реалізованих проектів; кількісний аналіз — для дослідження сфери реалізації та фінансування проектів; критеріальний аналіз — для вивчення проектної діяльності Острозької міської ради за заданими параметрами; кей-стаді — огляд найуспішніших проектів; метод узагальнення — для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Проектна діяльність є важливою в різних галузях та сферах. В умовах недостатності ресурсів та у зв'язку з реалізацією концепції сталого розвитку в Україні проектний підхід почав використовуватись і в публічному управлінні, адже сталий розвиток будь-якої території потребує додаткових фінансових ресурсів. На думку науковців, використання проектів в місцевому самоврядуванні допомагає реалізувати стратегічні цілі територіальних громад та дозволяє залучати додаткові ресурси (кошти з державного бюджету, які спрямовані на місцевий розвиток, та гранти, що надаються іншими фінансовими установами та інвесторами для реалізації проектів відібраних на конкурсних засадах) та реалізувати низку проектів для втілення стратегічних ініціатив [2, с. 248].

Таблиця 1

Основні характеристики Острозької територіальної громади

№	Показник	Острозька МТГ
	Площа територіальної громади	704,7 км ²
	Кількість населених пунктів	55
	Чисельність населення громади	42 678 осіб
	Густота населення	61 особа/км ²
	Найбільша частка зайнятості населення (станом на 2021 р.)	Освіта (30,7%)

Джерело: складено авторами за [6; 7]

За об'єкт аналізу проектної діяльності обере-мо Острозьку міську територіальну громаду, яка є найбільшим культурним осередком Рівненщини зі значним науково-інтелектуальним та туристич-ним потенціалом. У таблиці 1 визначено основні характеристики територіальної громади.

З таблиці 1 спостерігаємо, що у порівнянні з су-сідніми громадами Рівненської області Острозька міська територіальна громада є найбільшою за тери-торією та кількістю населення та визначається висо-кою часткою зайнятості населення в освітній сфері.

Основними чинниками ефективності проектного менеджменту в діяльності територіальних громад є організаційний, правовий, публічний та еколо-гічний чинники. Організаційний фактор полягає у витворенні інституції, яка б займалась підготовкою та реалізацією проектів для сталого розвитку гро-мад. 27 березня 2020 р. в Острозькій територіальній громаді була створена така інституція під назвою Відділ проектної та інвестиційної діяльності. Ме-тою діяльністю відділу стало залучення додаткових позабюджетних коштів для розв'язання місцевих проблем. Згідно з Положенням про відділ основни-ми завданнями підрозділу є: організація проектної діяльності в Острозькій МТГ; залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку громади; соціаль-на мобілізація жителів громади до участі у конкур-сах різного рівня; моніторинг проектних пропозицій, грантів для подальшого інвестування у розвиток міста; методична допомога у підготовці та реалізації проектів громади [8].

Відділ проектної та інвестиційної діяльності бере участь у подачі грантових заявок до Міжнародного фонду «Відродження», Українського культурного фонду, Міністерства регіонального розвитку Украї-ни, Міністерства молоді та спорту України, Рівнен-ської обласної державної адміністрації, Програми розвитку «U-LEAD з Європою», Фонду Східної Єв-ропи, House of Europe, Міністерства закордонних справ Японії «Кусаноне», IREX, USAID «ГОВЕР-ЛА», Фонду співробітництва «Центральноевропей-ська ініціатива» (ЦЄІ), «Екоклуб», БФ «Рокада», БФ «Наше майбутнє», Фонду Солідарності (Республіка Польща), Представництва ООН в Україні, Транс-кордонної співпраці INTERREG NEXT, Фонду родини Б. Гаврилишина.

Проаналізуємо основні проекти, реалізовані Від-ділом проектної та інвестиційної діяльності Острозької МТГ за 2022–2024 рр. (див. табл. 2).

Вміст таблиці № 2 ілюструє, що джерела фінансу-вання проектів мають різне походження: внутрішнє (національне) та зовнішнє (міжнародне), державне та приватне. Панівним джерелом фінансування (68%) є внутрішні фінансові ресурси, що виділя-ються з державного та обласного бюджетів, кошти благодійних фондів та громадських організацій. Та-кож для реалізації проектів залучається зовнішнє фінансування завдяки організаціям USAID, IREX,

UK Aid, GIZ. Специфікою зовнішнього фінансування є реалізація масштабніших за обсягом проектів, на-приклад, фінансування проектів USAID «Говерла». За кількістю джерел фінансування одного проекту спостерігається майже паритет, а саме: монофінан-сування (1 донор) та поліфінансування (кілька до-норів) мають частку у 54 та 46% відповідно.

За сферами реалізації переважають соціальні проекти з часткою близько 60% від загальної кіль-кості. Вони спрямовані на підтримку молоді в гро-мадах, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб в діяльність громади, розвиток освітніх та культур-них задумів. Меншу частку мають енергоощадні та інфраструктурні проекти, хоча вони мають важ-ливе значення для посилення сталого розвитку те-риторіальної громади.

У контексті Цілей сталого розвитку успішні проєк-ти Острозької МТГ найбільше спрямовані на реаліза-цію ЦСР № 4. «Якісна освіта» (3 проекти), ЦСР № 3. «Міцне здоров'я та благополуччя» (2 проекти) та ЦСР № 9. «Промисловість, інновації та інфраструктура» (2 проекти). Окремі проекти пов'язані з ЦСР № 11. «Сталий розвиток міст і громад», ЦСР № 7. «Викори-стання відновлювальної енергії». Частина проектів не має зв'язку з конкретною ціллю сталого розвит-ку, що свідчить про багатоаспектність проектів.

Найуспішнішими проектами відділу є проекти, які підсилювали один одного та давали поштовх до розвитку та вирішення актуальних проблем жи-телів громади, зокрема: «Створення дитячого цен-тру ЦЕНТР ДОБРА», що мав на меті облаштування приміщення Острозької дитячої бібліотеки для пов-ноцінного та комфортного дозвілля дітей та молоді з числа ВПО, проведення навчання, роботи, спрямо-ваної на стабілізацію та відновлення їхнього психо-емоційного стану, а також організації інтеграційних заходів. Цей проект було підсилено проектом: «Світ-ло. Тепло. Комфортно в «Центрі Добра», що дало можливість здійснити ремонт приміщення, заміну вікон та придбання енергозберігаючого обладнання. Іншим важливим проектом є отримання нового імі-джевого статусу для м. Острога — «Молодіжна сто-лиця України-2022», що дало можливість залучити на молодіжні ініціативи громади близько 3 млн. грн, для впровадження соціальних, культурних, освітніх проектів, а для проведення Всеукраїнського форуму для молоді «Будемо жити в Україні» — 600 тис. грн.

Глобальним та важливим проектом, що сприяв сталому розвитку громади є проект: «Розвиток ор-ганічного ягідництва в територіальних громадах», завдяки якому у 2022–2023 рр. було закладені ос-нови вирощування органічної ягоди для молодих фермерів громади, сертифіковано 15 га полів для вирощування органічної малини, а у 2024 р. під-силено проектом «Енергетична ефективність пере-робки агропродукції в умовах відновлення Укра-їни», що дав можливість побудувати холодильну камеру на 140 т для зберігання органічної малини

Таблиця 2

Портфоліо успішних проектів в Острозькій МТГ за 2020–2024 рр.

№	Назва проекту	Джерело фінансування	Сума (грн)	Результати	Сфера	Відповідність ЦСР
1	Проект «Повір у себе бо «Надія є»	Внутрішнє (кошти обласного бюджету та Міністерства молоді та спорту)	150 тис. грн	Облаштування тренажерного залу для молоді	Соціальна	ЦСР № 3. Міцне здоров'я та благополуччя
2	Молодіжна столиця України-2022	Внутрішнє (Міністерство молоді та спорту)	600 тис. грн	Активізація співпраці між молоддю та місцевою владою	Соціальна	ЦСР № 11. Сталий розвиток міст і громад
3	Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування	Зовнішнє (USAID «Говерла»)	8 млн. 113 тис. грн	Отримання техніки, спорядження та канцелярії	Соціально-економічна	
4	Створення дитячого центру «Центр Добра»	Внутрішнє (Благодійний фонд «Рокада»)	295 тис. грн	Облаштування приміщення для дозвілля молоді	Соціальна	ЦСР № 4. Якісна освіта
5	Інтеграція дітей внутрішньо переміщених осіб в життя Острозької громади шляхом використання освітніх, психологічних та культурних інструментів	Внутрішнє (Благодійний фонд «Рокада»)	144 тис.	Облаштування кабінету психолога	Соціальна	
6	Проект «Світло. Тепло. Комфортно в «Центрі Добра»	Внутрішнє (Рівненський обласний благодійний фонд «Наше майбутнє», Острозька міська рада)	266 тис. грн	Заміна аварійних вікон, придбання обладнання для енергозбереження	Енергозбереження	
7	Проекти обмінної програми Україна-Польща «Два міста-спільна історія — промоція та збереження культурної спадщини у містах Острог та Сandomir»	Внутрішнє (Міністерство молоді та спорту України)	257 тис. 800 грн	Обмін культурним досвідом	Соціальна	ЦСР № 4. Якісна освіта
8	Програма «Ноути для молоді»	Змішане (USAID «Говерла», IREX, Міністерство молоді та спорту України, СпівДія	369 тис. грн	Забезпечено 15 ноутбуками дітей із числа внутрішньо переміщених осіб	Соціальна	ЦСР № 4. Якісна освіта
9	Проект SOERA	Зовнішнє (USAID «Говерла», UK Aid)	50 тис. \$	Покращення управління комунальним майном	Інфраструктура	ЦСР № 9. Промисловість, інновації та інфраструктура
10	Мандрівний табір «Стежками князів Острозьких»	Внутрішнє (ГО «Центр суспільних перетворень, Міністерство молоді та спорту)	150 тис. грн	Популяризація здорового способу життя	Соціальна	ЦСР № 3. Міцне здоров'я та благополуччя
11	Проекти «Розвиток органічного агідництва в територіальних громадах», «Енергетична ефективність переробки агро продукції в умовах відновлення України»	Зовнішнє (ініціатива уряду Німеччини в рамках програми DeveloPPP «Rebuilding Ukraine» та GIZ)	390 тис. євро	Побудовано холодильну камеру на 140 т. ягоди, встановлено сонячну станцію на 350кВт, соціальний компонент 17кВт сонячна станція на КНП «Острозька багатопрофільна лікарня»	Інфраструктура	ЦСР № 9. Промисловість, інновації і інфраструктура та № 7. Використання відновлювальної енергії

Джерело: складено авторами за [9]

та встановлення сонячної станції на 305 кВт у тому числі сонячну станцію на 17кВт в КНП «Острозька багатoproфільна лікарня». Загалом проєкт заклав основу для розвитку агропромислового комплексу в Острозькій територіальній громаді та стратегічного планування будівництва Індустріального еко-парку «Ozhenyn Industry».

Висновки й перспективи подальших досліджень. Таким чином, на основі огляду теоретичних та практичних засад використання проєктного підходу в публічному управлінні, можна констатувати, що проєктна діяльність органів місцевого самоврядування є важливим фактором у посиленні сталого розвитку територіальних громад. Для підвищення ефективності проєктного менеджменту в місцевому самоврядуванні важливим є створення відділів проєктної діяльності або проєктних офісів. Проєктна діяльність в Острозькій міській територіальній гро-

маді активно реалізується завдяки внутрішнім та зовнішнім джерелам фінансування. Успішні проєкти, реалізовані в громаді, мають переважно соціальний характер та спрямовані на підтримку молоді, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб в життя громади, розвиток освітньо-культурних ініціатив. У контексті реалізації Цілей сталого розвитку найбільше реалізуються проєкти пов'язані з ЦСР № 4. «Якісна освіта», ЦСР № 3. «Міцне здоров'я та благополуччя» та ЦСР № 9. «Промисловість, інновації та інфраструктура» хоча спостерігається поступове залучення інших ЦСР.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо в аналізі ефективності проєктної діяльності в контексті поданих та реалізованих проєктів, а також у порівнянні портфоліо проєктів суміжних територіальних громад для визначення та впровадження успішних практик.

Література

1. Євдокимова А. В., Кравченко І. О., Баранов А. В., Кубрак О. М. Проєктні методології в органах місцевого самоврядування. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 2. С. 175–180. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.2-21
2. Бурик З. М., Попроцький О. П. Управління проєктами у місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. № 4. С. 247–256. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2806](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806)
3. Богуцький С. Сутність та структура проєкту як ключового об'єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1. С. 86–101.
4. Маматова Т. В., Удод Є. Г. Управління портфелем проєктів розвитку великого промислового міста: процесне моделювання і кращі практики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 42–48.
5. Карпенко О., Осьмак А., Васюк Н., Гамкрелідзе К., Шульга Л. Особливості та перспективи застосування гнучкого управління у проєктній діяльності органів публічної влади. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 4. С. 67–72.
6. Стратегія розвитку Острозької міської територіальної громади до 2027 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1wjBPbx9vNGiqr_51iMSjphoPKIDqXRry/view (дата звернення: 22.08.2025).
7. Острозька територіальна громада. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4514> (дата звернення: 22.08.2025).
8. Положення про відділ проєктної та інвестиційної діяльності виконавчого комітету Острозької міської ради: рішення Острозької міської ради Рівненської області № 1162 від 29 травня 2020 р. URL: <https://old.ostroh-rada.gov.ua/documents/decisions/2020> (дата звернення: 22.08.2025).
9. Про виконання плану роботи відділу проєктної та інвестиційної діяльності за період 2022–2024 рр. URL: 2022: <https://www.facebook.com/share/p/1LcUZ2zoTa/> 2023: <https://www.facebook.com/share/p/19e7G8ZQKg/> 2024: <https://www.facebook.com/share/p/1BZxAqeh3T/> (дата звернення: 22.08.2025).

References

1. Yevdokymova, A. V., Kravchenko, I. O., Baranov, A. V. and Kubrak, O. M. (2022), "Project methodologies in local self-government bodies", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 2, pp. 175–180.
2. Buryk, Z. M. and Poprots'kyu, O. P. (2022), "Project management in local self-government", *Ekonomika i rehion*, vol. 4, pp. 247–256.
3. Bohuts'kyu, S. (2023), "The essence and structure of the project as a key object of project management in public administration: theoretical foundations", *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya*, vol. 1, pp. 86–101.
4. Mamatova, T. V. and Udod, Ye. H. (2023) "Management of a portfolio of projects for the development of a large industrial city: process modeling and best practices", *Dniprov's'kyu naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*, vol. 6, pp. 42–48.
5. Karpenko, O., Os'mak, A., Vasyuk, N., Hamkrelidze, K. and Shul'ha, L. (2024) "Features and prospects for the application of flexible management in the project activities of public authorities", *Aspekty publichnoho upravlinnya*, tom 12, vol. 4, pp. 67–72.

6. Ostroh City Council (2020), “Development Strategy of the Ostroh City Territorial Community until 2027”, available at: https://drive.google.com/file/d/1wjBPbx9vNGiqr_51iMSjphoPKIDqXRry/view (Accessed 08 August 2025).

7. Ostroh Territorial Community, available at: <https://decentralization.ua/newgromada/4514> (Accessed 08 August 2025).

8. Ostroh City Council (2020), “Regulations on the Department of Project and Investment Activities of the Executive Committee of the Ostroh City Council”, available at: <https://old.ostroh-rada.gov.ua/documents/decisions/2020> (Accessed 08 August 2025).

9. Ostroh City Council (2022–2024), “On the implementation of the work plan of the project and investment activity department for the period 2022–2024”, available at: URL: 2022: <https://www.facebook.com/share/p/1LcUZ2zoTa/> 2023: <https://www.facebook.com/share/p/19e7G8ZQKg/> 2024: <https://www.facebook.com/share/p/1BZxAqeh3T/> (Accessed 22 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.08.2025

Саєнко Ольга Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби та управління навчальними закладами
Навчально-науковий інститут
публічного управління і післядипломної освіти
ДЗ «Луганський національний університет Імені Тараса Шевченка»

Saienko Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Service and Educational Institution Management
Educational and Research Institute of
Public Administration and Postgraduate Education
State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"
ORCID:0000-0001-9438-0304

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11319

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

Анотація. Вступ. Стаття присвячена критичній проблемі неефективності стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. Досліджується фундаментальна суперечність між природою довгострокового планування та реальністю тотальної невизначеності, що перетворила довоєнні стратегії на неактуальні документи та змусила громади перейти від логіки розвитку до логіки виживання.

Мета. Метою дослідження є ідентифікація, систематизація та наукове обґрунтування ключових проблем і суперечностей, що блокують ефективне стратегічне управління економікою громад в умовах воєнного стану та на етапі повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових праць українських вчених, нормативно-правових актів, а також на результатах опитування, проведеного серед здобувачів магістерського рівня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Використано методи системного аналізу, узагальнення та синтезу для структурування виявлених проблем.

Результати. Встановлено, що існуюча система стратегічного управління глибоко не відповідає кризовим реаліям. Ідентифіковано та систематизовано ключові чинники, що гальмують економіку громад: конфлікт горизонтів планування, неадекватність ресурсної бази, інституційна застарілість, проблема пріоритетизації відбудови, дисбаланс державних та місцевих інтересів, інформаційний вакуум. Розкрито суперечності між потребами оперативного реагування та довгостроковим баченням, а також між декларованою децентралізацією та фактичною відсутністю у громад інструментів для управління відновленням.

Перспективи. Вирішення проблем можливе лише через синергетичний підхід, що поєднує інституційні, кадрові, технологічні та соціальні зміни. Процес відбудови та євроінтеграції створює унікальне «вікно можливостей» для якісної трансформації за принципом «build back better». Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку нової парадигми адаптивного стратегічного менеджменту, здатної перетворити виклики війни на можливості для стійкого розвитку громад.

Ключові слова: стратегічне управління, економічний розвиток, територіальна громада.

Summary. This article addresses the critical issue of ineffectiveness in strategic management of economic development for Ukrainian territorial communities amidst full-scale war. It explores the fundamental contradiction between the nature of long-term planning and the reality of total uncertainty, which has rendered pre-war strategies irrelevant and forced communities to shift from a logic of development to a logic of survival.

The purpose of this study is to identify, systematize, and scientifically substantiate the key problems and contradictions that block effective strategic management of community economies under martial law and during the post-war recovery phase.

Materials and Methods. The research is based on an analysis of scholarly works by Ukrainian academics, regulatory legal acts, and the results of a survey conducted among master's level students specializing in «Public Management and Administration.» Methods of system analysis, generalization, and synthesis were utilized to structure the identified problems.

Results. Author established that the existing strategic management system profoundly fails to align with current crisis realities. Author identified and systematized key factors impeding community economies: the conflict of planning horizons, inadequate resource base, institutional obsolescence, the challenge of reconstruction prioritization, the imbalance between state and local interests, and the information vacuum. The study reveals contradictions between the need for operational response and long-term vision, as well as between declared decentralization and communities' actual lack of tools for managing recovery.

Prospects. Resolving these issues is only possible through a synergistic approach that combines institutional, human resources, technological, and social changes. The process of reconstruction and European integration creates a unique «window of opportunity» for qualitative transformation based on the «build back better» principle. Future research should focus on developing a new paradigm of adaptive strategic management, capable of transforming the challenges of war into opportunities for sustainable community development.

Key words: strategic management, economic development, territorial community.

Постановка проблеми. В умовах децентралізації та повномасштабної агресії Російської Федерації, стійкий економічний розвиток територіальних громад перетворився з довгострокового пріоритету на нагальну умову виживання та майбутнього відновлення України. Здатність громад самостійно генерувати прибуток, створювати робочі місця, залучати інвестиції та забезпечувати належну якість життя для мешканців є фундаментом національної економічної безпеки та соціальної стабільності. Стратегічне управління, як інструмент довгострокового планування та реалізації пріоритетів, відіграє у цьому процесі ключову роль. Однак, система стратегічного управління економічним розвитком громад в Україні зіткнулася з безпрецедентними викликами, які докорінно змінили умови її функціонування та виявили низку глибоких, системних проблем, що потребують негайного наукового осмислення та практичного вирішення. Вищезазначені проблеми окреслюють фундаментальну суперечність між самою природою стратегічного планування, що орієнтоване на прогнозоване майбутнє, та реальністю війни, яка характеризується тотальною невизначеністю, постійними руйнуваннями та динамічними змінами. Довгострокові стратегії розвитку, розроблені до 24 лютого 2022 року, втратили свою актуальність. Стрімка зміна демографічної ситуації, руйнування ключових підприємств, знищення інфраструктури та логістичних шляхів перетворили амбітні плани на історичні документи. Громади змушені перейти від логіки розвитку до логіки виживання, що вимагає не довгострокових візій, а короткострокових антикризових планів дій. Мобілізація, вимушена внутрішня та зовнішня міграція призвели до критичного відтоку кваліфікованих кадрів, які були відповідальні за розробку та реалізацію стратегій. Кадровий голод, помножений на професійне вигорання та психологічну травму решти працівників, значно знижує інституційну спроможність громад до аналітичної роботи та ефективного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного планування на місцевому

рівні присвячено праці багатьох українських науковців. Довоєнний період характеризувався дослідженнями, що фокусувалися на методології розробки стратегій, проблемах залучення громадськості, фінансової децентралізації та формування інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Законодавча база, зокрема закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики» та бюджетне законодавство, створювала рамкові умови для цього процесу. Зокрема слід відзначити праці таких науковців, як: Г. Джегур [1], О. Зарічна [2], І. Сторонянська [5], А. Максименко [5], В. Потапенко [3], О. Баранник [3], Н. Бахур [3], І. Валюшко [3], А. Головка [3], А. Двігун [3], О. Їжак [3], Л. Лісогор [3], Є. Малярєвський [3], В. Химинець [3], І. Семенюк [4], Г. Іванченко [4], Я. Веслова [4], І. Сторонянська [5], А. Максименко [5], О. Хохуляк [6] та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та наукове обґрунтування ключових проблем і суперечностей, що перешкоджають ефективному стратегічному управлінню економічним розвитком громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сьогодні існує гостра науково-практична проблема, що полягає у глибокій невідповідності існуючих підходів до стратегічного управління економічним розвитком громад новим, кризовим реаліям, спричиненим війною, та майбутнім потребам етапу масштабної відбудови.

На думку О.Зарічної, «... в сучасних умовах стратегічний розвиток має бути спланований на більш короткий термін, а це дає місцевим органам влади, регіональним виконавчим підрозділам вирішити першочергові завдання, а саме:

1. Визначити пріоритетні цілі збалансування економічних, соціальних і правових процесів в теперішніх умовах.
2. Розробити стратегічні плани розвитку регіонів України, враховуючи воєнні деструктивні зміни.

3. Розробити модель, яка буде направлена не на регресивний сценарій розвитку регіонів, а буде вказувати та вирішувати поточні проблеми за інноваційно-прогресивним сценарієм.

4. Конкретизувати найбільш ефективні та дієві напрямки відродження економічних, соціальних та політико-правових процесів в регіонах, які найбільш постраждали від нападу військ «Росії» тощо» [2].

Г. Джегур зауважує, що «Стратегічне передбачення вважається критично важливим інструментом для дослідження можливих майбутніх змін та їхніх наслідків задля ухвалення рішень сьогодні. Територіальне передбачення потрібне для розв'язання асиметричних ризиків потрясінь та мегатрендів, а також для забезпечення майбутньої політики регіонального розвитку» [1].

Територіальні громади зіткнулися з різким падінням власних доходів через зупинку бізнесу та релокацію підприємств, відбулося кардинальне перепрофілювання бюджетних потоків на потреби оборони, підтримку ВПО та ліквідацію наслідків обстрілів. В таких умовах фінансування заходів економічного розвитку відбувається за залишковим принципом, що робить будь-яке стратегічне планування фінансово необґрунтованим. Як зазначають І. Сторонянська та А. Максименко, «війна на території України призводить до серйозних соціальних, економічних та політичних змін у суспільстві, вимагаючи глибокого та ретельно продуманого стратегічного підходу до розвитку громад» [5].

Формування національних програм відновлення та залучення міжнародної допомоги часто відбувається без належної координації з територіальними громадами та врахування їхніх реальних, задокументованих потреб і стратегічних пріоритетів, що зумовлює виникнення ризику неефективного розподілу ресурсів та реалізації проєктів, які не інтегровані в загальну логіку розвитку конкретної території.

Таким чином, війна не просто додала нових завдань до порядку денного територіальних громад, а й підірвала основи, на яких базувалася система стратегічного управління. Така ситуація вимагає не простої корекції існуючих підходів, а фундаментального переосмислення філософії, інструментів та процесів стратегування в екстремальних умовах. Необхідно розробити та запровадити нову модель адаптивного стратегічного менеджменту, спрямовану на підвищення стійкості, гнучкості та спроможності громад до швидкого відновлення. Таке завдання стає центральним не лише для теорії регіонального управління, а й для практичної політики забезпечення життєздатності держави.

В. Потапенко, В. Баранник, Н. Бахур та ін. зауважують, що «для більшості ТГ ситуація не є рівноважною, але є стійкою в тому сенсі, що до повної втрати функціональності далеко. Водночас ситуація не є стабільною, що визначає недосяжність стану стабільної рівноваги» [3, с. 13].

Ефективне стратегічне управління економічним розвитком громад в умовах воєнного стану та майбутньої відбудови стикається з низкою глибоких, взаємопов'язаних проблем і суперечностей. Вони руйнують класичні підходи до планування та вимагають фундаментальної переоцінки управлінської парадигми на місцевому рівні. Класичні моделі стратегічного планування, розраховані на 5–10 років стабільного, прогнозованого розвитку, виявилися паралізованими в умовах тотальної невизначеності. Основа будь-якої стратегії — прогнозування — втратила свою актуальність, оскільки неможливо передбачити тривалість бойових дій, рівень подальших руйнувань, міграційні потоки чи макроекономічну ситуацію в країні навіть на рік уперед.

Стратегічне управління економічним розвитком територіальних громад стикається з низкою чинників, що суттєво гальмують їхню економіку, сутність яких зазначено у табл. 1.

Керівництво територіальних громад змушене працювати в режимі «гасіння пожеж», фокусуючись на виживанні, гуманітарних потребах та нагальному ремонті, що спричиняє залишення поза увагою питання довгострокової конкурентоспроможності, інновацій та структурної перебудови економіки.

Виникає гостра суперечність між необхідністю оперативного, антикризового управління для забезпечення життєдіяльності громади «тут і зараз» та потребою у формуванні стратегічного фундаменту для майбутнього, стійкого та якісного відновлення. Спроба ігнорувати стратегію веде до хаотичної відбудови, а сліпе слідування старим стратегіям є марною тратою часу та ресурсів.

Економічні стратегії, розроблені до повномасштабного вторгнення, спиралися на ресурсну базу, якої більше не існує. Відбувся колосальний розрив між безпрецедентним зростанням потреб (відбудова житла, інфраструктури, соціальна підтримка) та катастрофічним падінням власних ресурсів громади. Власні доходи місцевих бюджетів різко скоротилися через зупинку підприємств, релокацію бізнесу та виїзд платників податків. Вилучення «військового» ПДФО з місцевих бюджетів ще більше посилює цю кризу. Територіальні громади стали критично залежними від державних дотацій та міжнародної допомоги, що робить їх об'єктом, а не суб'єктом стратегічного планування. Мобілізація, вимушена міграція (особливо жінок та кваліфікованих фахівців) та психологічне вигорання призвели до гострого дефіциту як управлінських, так і робітничих кадрів. Будь-яка стратегія є нереалістичною без людей, здатних її впроваджувати. Суперечність полягає у необхідності реалізації надзвичайно ресурсно-містких проєктів відновлення та розвитку за умов найглибшої за часи незалежності кризи фінансових та людських ресурсів. Це змушує обирати між десятками критично важливих напрямів, не маючи обґрунтованих критеріїв пріоритетизації.

Таблиця 1

Чинники, які суттєво гальмують економіку територіальної громади

Чинник	Сутність
Конфлікт горизонтів планування	Класичні довгострокові стратегії (на 7–10 років) виявилися неефективними в умовах тотальної невизначеності. Виникає суперечність між необхідністю оперативного реагування на поточні виклики (гуманітарні кризи, безпекові загрози) та потребою у збереженні стратегічного бачення довгострокового розвитку. Існуючі методики не пропонують дієвих інструментів для поєднання коротко- та довгострокових пріоритетів в єдину, гнучку систему управління.
Неадекватність ресурсної бази	Стратегії, розроблені до 2022 року, спиралися на прогностичні показники фінансових, матеріальних та людських ресурсів, які наразі є нерелевантними. Зруйнована економічна база, секвестр бюджетів, втрата кадрового потенціалу через міграцію та мобілізацію створюють прірву між задекларованими цілями та реальними можливостями їх досягнення.
Інституційна та методична застарілість	Органи місцевого самоврядування продовжують використовувати методики та підходи до стратегічного аналізу (SWOT, PEST) і планування, що не враховують фактори війни, ризики безпеки, проблеми замінованих територій, потреби ветеранів та внутрішньо переміщених осіб як ключові елементи нового соціально-економічного ландшафту. SWOT-аналіз, втрачають сенс у своєму класичному вигляді. Чинники «загроз» (Threats) набувають екзистенційного характеру (ризик окупації, ракетні удари), що перекриває будь-які «можливості». «Слабкі сторони» (Weaknesses) можуть за добу перетворитися на критичні вразливості (наприклад, руйнування одного мосту чи електростанції).
Проблема пріоритетизації в умовах відбудови	Процеси відновлення вимагають нового підходу до стратегічного вибору. Громади стикаються з дилемою: відновлювати зруйноване за старим зразком чи використовувати «вікно можливостей» для структурної модернізації економіки за принципом «краще, ніж було» (build back better). Відсутнє науково обґрунтоване розуміння того, як інтегрувати принципи стійкості, безбар'єрності, енергоефективності та безпеки безпосередньо в економічні стратегії.
Дисбаланс між державними та місцевими інтересами	Існує ризик неузгодженості між державними програмами відновлення та стратегіями розвитку конкретних громад. Централізовані рішення можуть не враховувати унікальний економічний потенціал, конкурентні переваги та специфічні потреби місцевого рівня, що призведе до неефективного використання ресурсів та гальмування ініціативи «знизу».
Інформаційний вакуум	Війна унеможливила збір достовірної статистичної інформації, яка є основою для будь-якого якісного аналізу та прогнозування. Відсутність актуальних даних про кількість населення, стан економіки, ринок праці та потреби бізнесу змушує органи місцевого самоврядування приймати управлінські рішення практично наосліп.

Джерело: авторська розробка

Війна спричинила тектонічні зміни у демографічній та соціальній структурі громад, які повністю ігноруються застарілими стратегіями. З'явилися нові, масштабні соціальні групи з унікальними потребами, що стали ключовими стейкхолдерами економічного розвитку. Тилові громади прийняли мільйони внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що створює як навантаження на інфраструктуру, так і потенціал у вигляді нових трудових ресурсів та підприємницької ініціативи. Прифронтові та деокуповані громади, навпаки, страждають від масового відтоку населення. З огляду на це суперечність полягає у наявності протиріччя між старою моделлю економіки, орієнтованою на стаке населення та його потреби, і новою соціальною реальністю, що вимагає гнучкої адаптації ринку праці, сфери послуг та інфраструктури до потреб ВПО, ветеранів та родин загиблих. Ігнорування цього фактору призведе до соціальної напруги та втрати людського капіталу.

Органи місцевого самоврядування та державні інституції виявилися не готовими до управління процесами відновлення ані на рівні законодавства, ані на рівні компетенцій. Існуючі процедури є надто бюрократичними та повільними для кризо-

вих умов. Відсутній чіткий, комплексний закон про засади відновлення, який би узгоджував процеси стратегічного планування, оцінки збитків, залучення фінансування та контролю. Існує ризик, що масштабні проєкти відбудови будуть реалізовуватися централізовано (наприклад, через державні агентства) без урахування стратегічного бачення та потреб громад, що, у свою чергу, нівелює саму ідею децентралізації та позбавляє громади суб'єктності у власному розвитку. Суперечність виникає між декларованою політикою децентралізації, яка покладає відповідальність за розвиток на громади, та фактичною відсутністю у них реальних повноважень, інструментів та фінансових ресурсів для управління комплексним процесом повоєнного відновлення.

Таким чином, система стратегічного управління економічним розвитком громад перебуває у стані системної кризи і має не просто набір окремих труднощів, а наявна фундаментальна невідповідність застарілої управлінської логіки новій, жорсткій реальності. Подолання цих проблем вимагає не косметичних змін до існуючих стратегій, а розробки нової парадигми управління — гнучкої, адаптивної, лю-

диноцентричної та стійкої до криз, яка зможе перетворити виклики війни на можливості для якісної та стійкої трансформації. О. Хошуляк зазначає, що «Перехід до нової парадигми стратегічного планування сталого розвитку передбачає формування сукупності взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів на основі організації такої системи, яка здатна збалансувати стратегічні цілі розвитку територіальних громад. При цьому сукупність цих взаємопов'язаних етапів формує єдину систему, і відсутність одного із елементів позначається на ефективності стратегічного планування» [6, с. 151].

У визначенні перспектив вирішення суперечностей стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад важливою є думка нового покоління державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. У зв'язку з цим у ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» серед здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» було проведено опитування щодо визначення перспектив вирішення вищезазначених суперечностей стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад. У ході опитування було визначено такі перспективи:

- поглиблення реформи децентралізації та інституційне зміцнення територіальних громад;
- створення спільних комунальних підприємств, реалізація спільних інфраструктурних проєктів (напр., управління відходами, туризм), що дозволяє малим громадам об'єднувати ресурси для досягнення великих цілей;
- формування нового покоління управлінців у громадах — стратегічно мислячих, проєктно-орієнтованих та вільних від корупційних практик;
- створення державних та недержавних програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників ОМС, сфокусованих на стратегічному менеджменті, фандрайзингу, проєктному управлінні та залученні інвестицій;
- прозоре, ефективне та швидке управління ресурсами громади завдяки використанню сучасних технологій;

- використання європейських стандартів, практик та фінансових інструментів для прискорення розвитку громад;
- навчання громад готувати якісні проєктні заявки для участі у програмах ЄС (напр., Interreg, Horizon Europe), що стануть доступними для України;
- перехід від патерналістської моделі («влада вирішує все») до моделі партнерства, де бізнес, громадські організації та активні мешканці є співавторами та співвиконавцями стратегії розвитку.

З огляду на це ми погоджуємося, що вирішення суперечностей стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад в Україні вимагає комплексного підходу, який поєднує інституційні зміни, кадровий розвиток, технологічну модернізацію та активну міжнародну співпрацю. Зазначені перспективи підкреслюють важливість переходу до нової парадигми управління, де громади є самодостатніми, інноваційними та відкритими для партнерства суб'єктами розвитку, оскільки це дозволить їм не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й залучати нові, адаптуючись до викликів сьогодення та реалізуючи свій потенціал для сталого економічного зростання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вирішення накопичених проблем у стратегічному управлінні економічним розвитком громадами неможливе через один універсальний інструмент. Перспектива успіху лежить виключно у синергетичному ефекті від одночасного впровадження змін у кількох напрямках: інституційному (завершення децентралізації), кадровому (професіоналізація управлінців), технологічному (цифровізація та управління на основі даних) та соціальному (залучення бізнесу і громадськості). Процес післявоєнної відбудови та статус кандидата на вступ до ЄС створюють безпрецедентні умови для якісного стрибка. Ефективне стратегічне управління економічним розвитком на місцевому рівні перестає бути суто локальним завданням. Воно є наріжним каменем у побудові економічно сильної, стійкої та конкурентоспроможної держави. Спроможні, самодостатні та розвинені територіальні громади — це запорука національної безпеки та успішної європейської інтеграції України.

Література

1. Джегур Г.В. Зарубіжний досвід публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті безпекових викликів. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128>
2. Зарічна О. Стратегічне управління розвитком регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-88>
3. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В.Г. Потапенко, В.О. Баранник, Н.В. Бахур та ін.]; за ред. В.Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
4. Семенюк, І., Іванченко, Г., & Веслова, Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>

5. Сторонянська І., Максименко А. Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни: звіт за результатами соціологічного дослідження (методом фокус-групових інтерв'ю) у територіальних громадах Львівської області. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1213/LED_Report_Focus_Group_Lviv_2022.pdf (дата звернення: 15.08.2025).

6. Хошуляк О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2023. № 188. С. 147–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>

References

1. Dzhehur H. V. Zarubizhnyi dosvid publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv v konteksti bezpekovykh vyklykiv [Foreign experience in public management of socio-economic development of regions in the context of security challenges]. *Elektronne naukowe vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka"*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128>

2. Zarichna O. Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehioniv [Strategic management of regional development]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-88>

3. Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu [Local self-government as a factor of resilience: analytical report]: analit. dop. / [V. H. Potapenko, V. O. Barannyk, N. V. Bakhur ta in.]; za red. V. H. Potapenka. Kyiv: NISD, 2023. 54 s. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>

4. Semeniuk, I., Ivanchenko, H., & Veslova, Ya. Stratehichni rozvytok hromad v umovakh podolannia voiennykh vyklykiv: proiektnyi pidkhid [Strategic development of communities in overcoming military challenges: a project-based approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>

5. Storonianska I., Maksymenko A. Tendentsii ta ryzyky mistsevoho ekonomichnoho rozvytku v umovakh viiny: zvit za rezultatamy sotsiolohichnoho doslidzhennia (metodom fokus-hrupovykh interv'iu) u terytorialnykh hromadakh Lvivskoi oblasti [Trends and risks of local economic development in wartime: report on the results of a sociological study (using focus group interviews) in local communities in the Lviv region]. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1213/LED_Report_Focus_Group_Lviv_2022.pdf.

6. Khokhuliak O. Metodolohichni osnovy stratehichnoho planuvannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Methodological foundations of strategic planning for sustainable development of local communities]. *Ekonomichnyi prostir*. 2023. № 188. С. 147–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>

Стаття надійшла до редакції 28.08.2025

УДК 342.725.3:355.1/4:314.15/17

Мунько Анна Юріївна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Munko Anna

*Candidate of Public Administration, Docent,
Associate Professor at the Department of Management, Public Management and Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0001-6651-9970*

Лоба Ольга Валеріївна

*здобувачка вищої освіти
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Loba Olga

*Student of the
Dnipro State Agrarian and Economic University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11318

АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ПІДТРИМКИ ВПО: ДОСВІД БФ «РІШУЧІ СЕРЦЯ»

ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF SUPPORTING IDPs: THE EXPERIENCE OF THE CF "DECISIVE HEARTS"

Анотація. Вступ. Сучасні соціальні кризи, зокрема внутрішнє переміщення населення через воєнні конфлікти, створюють надзвичайно складні умови для функціонування неурядових організацій. У цьому контексті ефективність діяльності залежить не лише від оперативного реагування на гуманітарні потреби, а й від здатності організацій планувати та реалізовувати стратегії, що забезпечують довгострокову соціальну адаптацію та інтеграцію вразливих груп. Стратегування стає ключовим чинником успішної реалізації місії організацій, орієнтованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Мета. Метою дослідження є аналіз особливостей стратегічного менеджменту неурядових організацій у сфері підтримки ВПО на прикладі БФ «Рішучі серця» та обґрунтування ролі стратегічного планування у підвищенні ефективності гуманітарних і інтеграційних програм в умовах невизначеності та кризи.

Матеріали і методи. Джерельною базою дослідження є установчі документи та звітні матеріали БФ «Рішучі серця», результати моніторингу потреб бенефіціарів фонду, нормативно-правові акти України, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів щодо підтримки ВПО. У процесі дослідження застосовано контент-аналіз документації, структурно-функціональний підхід для оцінки управлінської моделі, SWOT-аналіз для визначення потенціалу та ризиків, а також кейс-метод для узагальнення практик стратегічного менеджменту.

Результати. У науковій статті досліджено діяльність БФ «Рішучі серця», що базується на системному стратегічному плануванні. Визначено ключові напрямки роботи фонду: надання гуманітарної допомоги, соціальна та психологічна підтримка, освітні ініціативи та сприяння економічній інтеграції ВПО. SWOT-аналіз показав сильні сторони організації, серед яких чітка місія, високий рівень довіри та гнучка управлінська структура, а також слабкі місця – залежність від донорського фінансування і обмеженість інфраструктури. Встановлено, що стратегічне планування дозволяє поєднувати негайне реагування на кризові ситуації з довгостроковими програмами інтеграції та розвитку, підвищує ефективність діяльності організації та сприяє сталому соціальному розвитку приймаючих громад.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на інституціоналізації управлінських процедур, розвитку людського капіталу та партнерських мереж, а також на вдосконаленні систем моніторингу і оцінки ефективності стратегій допомоги ВПО. Це сприятиме підвищенню гнучкості, стійкості та результативності роботи неурядових організацій у складних соціально-економічних та кризових умовах.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, публічне управління, неурядові організації, внутрішньо переміщені особи, благодійна діяльність, гуманітарна допомога, інтеграційні програми, воєнний стан.

Summary. Introduction. Modern social crises, in particular internal displacement of the population due to military conflicts, create extremely difficult conditions for the functioning of non-governmental organizations. In this context, the effectiveness of activities depends not only on the prompt response to humanitarian needs, but also on the ability of organizations to plan and implement strategies that ensure long-term social adaptation and integration of vulnerable groups. Strategy-making and systematic resource management are becoming key factors in the successful implementation of the mission of organizations focused on supporting internally displaced persons.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the features of strategic management of non-governmental organizations in the field of IDP support using the example of the CF "DECISIVE HEARTS" and to substantiate the role of strategic planning in increasing the effectiveness of humanitarian and integration programs in conditions of uncertainty and crisis.

Materials and methods. The source base of the study is the constituent documents and reporting materials of the CF "DECISIVE HEARTS", the results of monitoring the needs of the fund's beneficiaries, regulatory legal acts of Ukraine, as well as scientific publications of domestic and foreign authors on supporting IDPs. The study used content analysis of documentation, a structural-functional approach to assess the management model, SWOT analysis to determine resource potential and risks, as well as elements of the case method to generalize strategic management practices.

Results. The scientific article examines the activities of the CF "DECISIVE HEARTS", which is based on systematic strategic planning. The key areas of the foundation's work are identified: providing humanitarian assistance, social and psychological support, educational initiatives, and promoting the economic integration of IDPs. The SWOT analysis showed the organization's strengths, including a clear mission, a high level of trust, and a flexible management structure, as well as its weaknesses – dependence on donor funding and limited infrastructure. It was found that strategic planning allows for combining immediate response to crisis situations with long-term integration and development programs, increases the effectiveness of the organization's activities, and contributes to the sustainable social development of host communities.

Discussion. Further research could focus on institutionalizing management procedures, developing human capital and partnership networks and improving monitoring and evaluation systems for the effectiveness of IDP assistance strategies. This would contribute to increasing the flexibility, resilience, and effectiveness of NGOs in challenging and crisis environments.

Key words: strategic management, public administration, non-governmental organizations, internally displaced persons, charitable activities, humanitarian aid, integration programs, martial law.

Постановка проблеми. На разі Україна стикається з масштабними соціальними викликами, спричиненими збройними конфліктами та внутрішнім переміщенням мільйонів громадян, тому особливого значення набуває питання ефективності підтримки внутрішньо переміщених осіб (далі — ВПО). Ефективність роботи неурядових організацій, які займаються підтримкою ВПО визначається не лише обсягом наданої допомоги, але й здатністю адаптувати свої програми до актуальних потреб бенефіціарів. Управління в умовах воєнної кризи, високої соціальної напруги та невизначеності, потребує не лише адміністративної компетентності, а й наявності розвинутого стратегічного мислення у керівника.

Благодійна організація «Благодійний фонд «Рішучі Серця»» (далі — БФ «Рішучі серця») стала важливим елементом системи допомоги цій соціально вразливій групі, здійснюючи комплексний підхід до вирішення їхніх проблем. Благодійна організація є неурядовою структурою, зареєстрованою в Україні, що функціонує з 9 серпня 2022 року [1]. Її основна мета — надання соціальної допомоги, зокрема тим, хто потребує підтримки у складних життєвих обставинах.

Діяльність фонду охоплює гуманітарну, соціальну, психологічну, освітню підтримку та сприяння інтеграції ВПО у нове соціальне середовище, демонструючи застосування стратегічного підходу для підвищення ефективності діяльності щодо підтримки ВПО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ВПО посідає чільне місце у сучасних дослідженнях, що охоплюють як гуманітарні, так і соціально-економічні аспекти, проте в науковому дискурсі України вона сформувалася відносно нещодавно. Перші наукові підходи до вивчення цього явища зосереджені на юридичному та правозахисному вимірі, як-от М. Бірюкова [2], С. Булець, С. Григор'єва [2], О. Котляр, Я. Лазур [3], Н. Ляшенко, І. Рущенко [2] та інші. Аналіз енциклопедій і словників державного управління [4; 5] засвідчив відсутність поняття «ВПО», а його систематизація у цій галузі науки відбулася завдяки роботі П. Ворони, який інтегрував його на основі Керівних принципів ООН [6, с. 25–26]. Такий пізній науковий інтерес пояснюється трансформаційними процесами в Україні, зокрема воєнними подіями 2014 року та початком повномасштабного вторгнення у 2022 році, що при-

звели до масштабного внутрішнього переміщення населення. У свою чергу О. Лішик [7], М. Ніколайчук [8, с. 109] та інші акцентують на комплексності феномена ВПО, виокремлюючи широкий спектр соціальних, економічних та психологічних характеристик цієї групи. А політика держави, спрямована на підтримку ВПО, розглядається як важливий інструмент правового захисту й соціальної стабілізації, що підкреслюють В. Ковтун, І. Хожило [9], А. Мунько [10] та інші.

Зауважимо, що у працях закордонних авторів наголошується на міждисциплінарності проблеми та потребі інтегрованих рішень на рівні державних і громадських інституцій [11]. Такий підхід перегукується з українськими дослідженнями, що розглядають соціально-психологічну та гуманітарну допомогу як системний процес. М. Дворник [12, с. 128], Л. Карамушка [13, с. 53;], В. Нікітіна [14, с. 6–7], Т. Титаренко [12, с. 128] та інші підкреслюють значення довготривалого соціально-психологічного супроводу та психолого-організаційних технологій для адаптації ВПО.

Попри значний обсяг напрацювань дослідження мають низку прогалин, зокрема праці здебільшого зосереджені на гуманітарних і психологічних аспектах підтримки ВПО, приділяючи недостатню увагу питанням стратегічного управління та планування діяльності організацій, що працюють із ВПО. Обмежено розкрито інституційні механізми взаємодії державного сектору та громадських організацій у сфері довгострокового розвитку програм допомоги та інтеграції ВПО. Недостатні напрацювання щодо системних моделей стратегічного планування для неурядових організацій, орієнтованих на комплексну підтримку ВПО, що ускладнює перехід від кризових рішень до стійких стратегій соціально-економічної інтеграції. Це створює ризики фрагментарності ініціатив, ускладнює координацію зусиль на національному та міжнародному рівнях і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал громадянського суспільства у вирішенні проблем ВПО.

Метою статті є аналіз особливостей стратегічного менеджменту неурядових організацій у сфері підтримки ВПО, зокрема на прикладі діяльності БФ «Рішучі серця», та обґрунтування ролі стратегічного планування у підвищенні ефективності гуманітарних та інтеграційних програм в умовах невизначеності та кризи.

Матеріали і методи. Стаття ґрунтується на аналізі діяльності БФ «Рішучі серця» як кейсу неурядової організації, що надає гуманітарну та інтеграційну підтримку ВПО. Джерельну базу становлять установчі документи, звітні матеріали та результати моніторингу потреб бенефіціарів фонду, а також наукові публікації та нормативно-правові акти. Для досягнення мети застосовано контент-аналіз документації, структурно-функціональний підхід для оцінки управлінської моделі, SWOT-аналіз для ви-

значення ресурсного потенціалу та ризиків, а також елементи кейс-методу для узагальнення практик стратегічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування є ключовим інструментом інституційного розвитку та підвищення ефективності діяльності неурядової організації. У випадку БФ «Рішучі серця» стратегічний підхід став основою для формування цілісної системи ВПО, яка адаптується до викликів часу та потреб бенефіціарів. У фокусі стратегії — забезпечення гуманітарної, соціальної, психологічної та освітньої допомоги, яка сприяє не лише задоволенню базових потреб, а й довгостроковій інтеграції ВПО у нові громади.

Розбудова діяльності фонду відбувалася на основі системного аналізу ситуації та оцінки потреб цільових груп. На першому етапі увага була зосереджена на гуманітарній допомозі — швидкому реагуванні на нагальні потреби переселенців, які опинилися в екстремальних умовах. Базовий рівень підтримки як стартова платформа, що дозволяє зменшити соціальну напругу та стабілізувати становище родин у перші тижні після переїзду.

Подальші етапи стратегування передбачали розширення послуг у напрямі соціальної, психологічної допомоги та інтеграційних заходів. Значна увага приділялася юридичному супроводу та допомозі в оформленні документів, необхідних для отримання статусу ВПО та соціальних гарантій.

Одним із ключових компонентів стратегії стало працевлаштування. БФ «Рішучі серця» розглядає економічну інтеграцію як засіб досягнення соціальної стабільності. Через організацію навчання, тренінгів та співпрацю з роботодавцями фонд створює умови для професійного відновлення ВПО, допомагаючи їм відчувати власну спроможність і значущість. Паралельно розвивається блок освітніх ініціатив, що охоплює як доросле населення (перекваліфікація, курси підвищення кваліфікації), так і дітей і молодь, для яких організуються творчі, освітні й лідерські програми, наприклад, спільний з Дніпровським державним аграрно-економічним університетом благодійний освітній проєкт «Публічно-управлінська майстерність для початківців» та інші.

Окремий стратегічний напрям — психологічна підтримка. Заняття з психологами, тренінги з емоційної стійкості та розвиток спільнот підтримки стали ефективним інструментом ресоціалізації.

Стратегічне планування діяльності фонду передбачає й врахування специфічних потреб уразливих категорій ВПО. Особливе місце відведено підтримці пенсіонерів, багатодітних родин, самотніх матерів, людей з інвалідністю. Для кожної з цих груп розробляються адаптовані програми, які включають як матеріальну допомогу, так і соціально-психологічний супровід. Інституційна чутливість до потреб цільових груп дозволяє фонду бути не лише ефективним постачальником допомоги,

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності БФ «Рішучі серця» в контексті стратегічного планування

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Чітка місія та стратегічне бачення; – Комплексна система підтримки ВПО; – Високий рівень довіри серед бенефіціарів; – Ефективне використання цифрових каналів комунікації; – Гнучка управлінська структура, здатна швидко адаптуватися до змін.	– Залежність від зовнішнього фінансування (донори, гранти); – Відсутність стабільного довгострокового фінансування; – Перевантаження персоналу в періоди пікових навантажень; – Обмеженість у розширенні інфраструктури; – Залежність від партнерських ресурсів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення партнерських мереж (міжнародні організації, ОМС, бізнес); – Підвищення ролі цифрових технологій в управлінні та комунікації; – Інституційна професіоналізація благодійного сектору в Україні; – Інтеграція до стратегій місцевого розвитку та політик реінтеграції ВПО; – Залучення нових цільових груп (молодь, ветерани).	– Тривала фаза воєнної нестабільності та міграційного тиску; – Виснаження донорських ресурсів у довгостроковій перспективі; – Інституційна конкуренція за ресурси між неурядовими організаціями; – Можливі зміни у законодавстві чи державній політиці щодо ВПО; – Емоційне вигорання працівників і волонтерів.

Джерело: авторська розробка

а й інструментом відновлення гідності, довіри й соціальної взаємодії.

Ще одним важливим виміром стратегічної діяльності фонду є комунікаційна політика. Фонд активно використовує сучасні цифрові інструменти для ефектної взаємодії з бенефіціарами. Соціальні мережі та цифрові форми реєстрації стали важливим елементом прозорого розподілу ресурсів, підвищення рівня довіри до організації та формування оперативної зворотної дії на запити бенефіціарів, сприяючи залученню партнерів, волонтерів і донорів до спільної роботи.

Сама управлінська логіка фонду базується на адаптивному підході до планування. Стратегічний цикл включає моніторинг потреб, аналіз зовнішнього середовища, визначення пріоритетів, постановку цілей, розробку заходів, оцінку результатів і постійну корекцію діяльності. Такий підхід забезпечує гнучкість, стійкість та спроможність реагувати на кризові ситуації, водночас не втрачаючи орієнтирів довгострокового розвитку.

Тобто стратегічне планування в діяльності БФ «Рішучі серця» є не лише управлінським інструментом, а й ціннісною рамкою, яка дозволяє організації забезпечувати системну, цілеспрямовану, прозору та людиноцентровану допомогу. Це приклад того, як благодійність в умовах надзвичайної ситуації може трансформуватися у платформу сталого соціального розвитку, відновлення довіри та міжсекторальної консолідації.

SWOT-аналіз демонструє, що стратегія фонду має сильну гуманітарну й соціальну основу, проте

її довготривала стійкість потребує зміцнення інституційної спроможності, фінансової диверсифікації та розвитку людського капіталу в межах самої організації (табл. 1).

Стратегічне планування в діяльності БФ «Рішучі серця» є системним процесом, що дозволяє поєднувати негайне реагування на гуманітарну кризу з довгостроковими програмами інтеграції, розвитку та відновлення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Завдяки комплексному підходу, орієнтованому на потреби ВПО, фонд не лише виконує функцію соціального посередника, а й формує передумови для сталого розвитку приймаючих громад. Діяльність організації демонструє ефективність поєднання операційної гнучкості з чітко визначеними стратегічними орієнтирами. Ефективність роботи фонду базується на ціннісному підході, професійному менеджменті, довірі з боку бенефіціарів та партнерів, а також на здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Подальше стратегічне зростання фонду доцільно пов'язувати з інституціоналізацією управлінських процедур, розширенням ресурсної бази та зміцненням партнерських зв'язків. При цьому моніторинг та оцінка ефективності повинні стати невід'ємними елементами роботи БФ «Рішучі серця», які спрямовані на забезпечення максимальної результативності його діяльності. Сукупно це допоможе фонду адаптувати програми до змінних умов, враховуючи виклики та унікальні потреби окремих категорій ВПО.

Література

1. БФ «Рішучі серця». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44761243/ (дата звернення: 15.08.2025).
2. Бірюкова М., Рущенко І., Ляшенко Н., Григор'єва С. Біженці і внутрішньо-переміщені особи російсько-української війни: соціальні характеристики й практики. *Грані*. 2022. Т. 25. № 6. С. 143–156. DOI: <https://doi.org/10.15421/172282>.
3. Права внутрішньо переміщених осіб: навч. посіб. / уклад. С.Б. Булеца, О.І. Котляр, Я.В. Лазур та ін.; за заг. ред.: д-ра юрид. наук, проф. О.Я. Рогача; д-ра юрид. наук, проф. М.В. Савчина. Ужгород : РІК-У, 2017. 436 с.
4. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1. 748 с.
5. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Центр сприяння інст-му розв. держ. служби, 2005. 251 с.
6. Публічне управління: термінолог. слов. / уклад.: О.Л. Корольчук, В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петрос та ін.; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
7. Лішник О.П. Проблеми соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 10. С. 86–89. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/10-2019/17.pdf> (дата звернення: 15.08.2025)
8. Ніколайчук М. Складові елементи механізму регулювання міграційних процесів сільського населення. *Регіональна економіка*. 2005. № 3. С. 105–112.
9. Хожило І.І., Ковтун В.В. Внутрішньо переміщені особи у фокусі публічноуправлінської діяльності: аналіз понять та категорій в умовах збройного конфлікту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 3. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.3>.
10. Мунько А.Ю., Горбатенко А.П., Садиченко А.В. До питання підтримки і ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-03>.
11. Gkliati M., De Lange T., Mantu S. Progress in Migration and Asylum Law scholarship — International, Intersectional, and Interdisciplinary. *Law and Method*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.5553/REM/000077>.
12. Як допомогти особистості в період переходу від війни до миру: соціально-психологічний супровід: практ. посіб. / за наук. ред. Т.М. Титаренко, М.С. Дворник. Нац. акад. педаг. наук України, Інститут соц. та політ. психології. Кропивницький : ІмексЛТД, 2022. 154 с.
13. Карамушка Л. Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.6>.
14. Нікітіна В.В. Соціальна вразливість внутрішньо переміщених осіб як підстава соціальної роботи з ними. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. № 2 (49). С. 120–123. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.49.120-123>.

References

1. BF "Rishuchi Sertsia" [CF "DECISIVE HEARTS"]: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44761243 [in Ukrainian].
2. Biriukova, M., Rushchenko, I., Liashenko, N., & Hryhorieva, S. (2022). Bizhentsi i vnutrishno-peremishcheni osoby rosiisko-ukrainskoi viiny: sotsialni kharakterystyky y praktyky [Refugees and internally displaced persons of the Russian-Ukrainian war: social characteristics and practices]. *Hrani*. Vol. 25, № 6. Pp. 143–156. DOI: <https://doi.org/10.15421/172282> [in Ukrainian].
3. Prava vnutrishno peremishchenykh osib [Rights of internally displaced persons]: navch. posib. Uzhhorod: RIK-U, 2017. 436 p. [in Ukrainian].
4. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. Kyiv: NADU, 2011. Vol. 1. 748 p. [in Ukrainian].
5. Malynovskyi, V. Ya. (2005). Slovyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia [Dictionary of terms and concepts of public administration]. Kyiv: Tsentr spriannia inst-mu rozv. derzh. sluzhby, 251 p. [in Ukrainian].
6. Publichne upravlinnia: terminol. slov. [Public administration: terminology dictionary] / uklad.: O. L. Korolchuk, V. S. Kuibida, M. M. Bilynska, O. M. Petroie ta in.; za zah. red. V. S. Kuibidy, M. M. Bilynskoi, O. M. Petroie. Kyiv: NADU, 2018. 224 p. [in Ukrainian].
7. Lishyk, O. P. (2019). Problemy sotsialnoho zakhystu vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini [Problems of social protection of internally displaced persons in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini*. Iss. 10. Pp. 86–89. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/10-2019/17.pdf> [in Ukrainian].
8. Nikolaichuk, M. (2005). Skladovi elementy mekhanizmu rehuliuвання mihratsiinykh protsesiv silskoho naselennia [Constituent elements of the mechanism for regulating migration processes of the rural population]. *Rehionalna ekonomika*. № 3. Pp. 105–112 [in Ukrainian].
9. Khozhylo, I. I., & Kovtun, V. V. (2024). Vnutrishno peremishcheni osoby u fokusi publichno-upravlinskoi diialnosti: analiz poniat ta katehorii v umovakh zbroinoho konfliktu [Internally displaced persons in the focus of public administration: analysis of concepts and categories in the conditions of armed conflict].

analysis of concepts and categories in the context of armed conflict]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. Iss. 3. Pp. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.3> [in Ukrainian].

10. Munko, A. Yu., Horbatenko, A. P., & Sadychenko, A. V. (2024). Do pytannia pidtrymky i resotsializatsii vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini [On the issue of support and resocialization of internally displaced persons in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-03> [in Ukrainian].

11. Gkliati, M., De Lange, T., & Mantu, S. (2023). Progress in Migration and Asylum Law scholarship — International, Intersectional and Interdisciplinary. *Law and Method*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.5553/REM/000077>

12. Yak dopomohy osobystosti v period perekhodu vid viiny do myru: sotsialno-psykholohichniy suprovid [How to help an individual in the transition from war to peace: socio-psychological support]: prakt. posib. Kropyvnytskyi: ImeksLTD, 2022. 154 p. [in Ukrainian].

13. Karamushka, L. (2022). Psykholoho-orhanizatsiini tekhnolohii: zmist, struktura, vydy ta formy realizatsii [Psychological and organizational technologies: content, structure, types and forms of implementation]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*. No. 1 (25). Pp. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.6> [in Ukrainian].

14. Nikitina, V. V. (2021). Sotsialna vrazlyvist vnutrishno peremishchenykh osib yak pidstava sotsialnoi roboty z nymy [Social vulnerability of internally displaced persons as a basis for social work with them]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Sotsialna robota*. № 2 (49). Pp. 120–123. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.49.120-123> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.08.2025

УДК 351.77:004.738.5(100)

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бобось Олександр Леонідович

*доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»*

Bobos Oleksandr

*Doctor of Sciences in Public Administration,
Professor of the Department of Public Governance and Administration
Higher Education Institution "University of Future Transformation"*
ORCID: 0009-0004-1827-5640

Бобось Марія Леонідівна

*здобувачка наукового ступеня кандидата наук з державного управління
Міжрегіональної академії управління персоналом*

Bobos Mariia

*Applicant for the scientific degree of Doctor of Philosophy in Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management*
ORCID: 0009-0007-3395-1231

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11276

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

INTEGRATION OF SOCIAL SECURITY AND DIGITAL TECHNOLOGIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE

Анотація. У статті узагальнено міжнародний досвід інтеграції цифрових технологій у систему соціальної безпеки та здійснено порівняльний аналіз моделей цифрової соціальної політики, що реалізуються в Європейському Союзі, Північній Америці, Азії та на глобальному рівні. Підкреслено роль етичного управління даними, цифрової ідентичності, багаторівневої автентифікації, автоматизованого оцінювання ризиків і алгоритмічного управління при призначенні соціальної підтримки, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.

Вступ. Цивілізаційні виклики (війн, міграція, пандемії, економічна турбулентність та ін.) обумовлюють необхідність інноваційних підходів до соціальної безпеки. Цифровізація соціальної сфери виходить за межі побудови ІКТ-інфраструктур і формує нові стандарти оперативності, прозорості та адресності соціальних виплат.

Мета. Метою дослідження є узагальнення міжнародного досвіду інтеграції цифрових технологій у систему соціальної безпеки та виявлення ефективних практик для їх адаптації в умовах сучасних викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення цифровізації соціальної сфери (проект ЄІССС, застосунок «Дія», законопроект № 11377); 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів і аналітичні доповіді міжнародних організацій (Світовий банк, ІТУ, OECD, Агміністрація соціального забезпечення США, європейські ініціативи ESSPASS). У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: порівняльно-правовий аналіз; кейс-стаді; структурно-функціональний підхід та контент-аналіз стратегічних документів і наукових публікацій.

Результати. У результаті дослідження показано, що цифрова трансформація соціальної політики є потужним механізмом зміцнення системи соціальної безпеки. Впровадження моделей «цифрового гаманця», єдиного кабінету бенефіціара та проактивних екосистем соціальної мобільності забезпечує суттєве скорочення строків розгляду звернень та зниження адміністративних витрат, що підвищує оперативність виплат і гарантує безперерйність соціальної підтримки в кризових ситуаціях. Інтеграція єдиних цифрових реєстрів сприяє точній адресності допомоги, мінімізуючи недоведені витрати бюджетних коштів і підвищуючи ефективність розподілу ресурсів. Запровадження незалежного аудиту

алгоритмів і багаторівневої автентифікації створює прозорі процеси призначення виплат, знижує корупційні ризики та зміцнює довіру громадян до державних інститутів соціального захисту.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці кількісних індикаторів цифрової інклюзії, методах незалежного аудиту алгоритмічних рішень, оцінці впливу міжвідомчої інтегрованих інтероперабельності та вдосконаленні моделей кіберзахисту платформ соціальної підтримки.

Ключові слова: соціальна безпека, цифрові технології, цифрова соціальна політика, цифрова інклюзія, алгоритмічне управління, ЄІССС, «Дія», міжвідомча інтегрована інтероперабельність, інклюзивна модульність.

Summary. The article consolidates international experience in integrating digital technologies into social security systems and presents a comparative analysis of digital social policy models implemented in the European Union, North America, Asia, and globally. It highlights the importance of ethical data governance, digital identity formation, multi-level authentication, automated risk assessment, and algorithmic management in the delivery of social support, especially under emergency conditions.

Introduction. Civilizational challenges – such as armed conflicts, mass migration, pandemics, and economic turbulence – create an urgent need for innovative approaches to social security. Digitization of the social sphere transcends mere ICT infrastructure development, establishing new standards of timeliness, transparency, and targeting in social benefit delivery.

Purpose. The purpose of this study is to synthesize international best practices for integrating digital technologies into social security systems and to identify the most effective models for adaptation in the face of contemporary challenges.

Materials and methods. The study draws on: 1) The legal and regulatory framework for digitalizing social services (the Unified Information System of the Social Sphere project, the Diia application, Draft Law No. 11377); 1) Scholarly works by domestic and foreign experts and analytical reports from international organizations (the World Bank, ITU, OECD, the U. S. Social Security Administration, and European initiatives such as ESSPASS).

The study employed the following scientific methods: comparative legal analysis, case studies, a structural – functional approach, and content analysis of strategic documents and academic publications.

Results. Digital transformation emerges as a powerful mechanism for reinforcing social security. Implementing «digital wallet» platforms, unified beneficiary portals, and proactive social mobility ecosystems markedly reduces application processing times and administrative overhead, thereby enhancing benefit timeliness and ensuring service continuity during crises. Unified digital registries improve targeting precision, minimize misallocated funds, and enhance resource allocation efficiency. The introduction of independent algorithm audits and multi-level authentication fosters transparent disbursement processes, curbs corruption risks, and bolsters public trust in social protection institutions.

Discussion. Future research should focus on developing quantitative indicators of digital inclusion, methodologies for independent auditing of algorithmic decision-making, assessing the impact of interagency interoperability, and refining cybersecurity frameworks for social support platforms.

Key words: social security; digital technologies; digital social policy; digital inclusion; algorithmic governance; UISSS; Diia; interagency interoperability; inclusive modularity.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційних викликів глобального та національного рівнів, зумовлених соціально-економічною нестабільністю, демографічними змінами, пандеміями та війнами, зростає потреба в інноваційних підходах до забезпечення соціальної безпеки. Одним із ключових інструментів такої трансформації виступають цифрові технології, що дозволяють підвищити ефективність, прозорість і доступність соціальної політики. Проте інтеграція цифрових рішень у сферу соціального захисту супроводжується низкою викликів: нерівним доступом до цифрової інфраструктури, етичними дилемами, а також необхідністю узгодження національних практик із міжнародними стандартами.

Попри наявність значного міжнародного досвіду цифровізації соціального захисту, залишається недостатньо дослідженим питання комплексної інтеграції цифрових технологій у контексті зміцнення соціальної безпеки як системного елементу публічного управління. Водночас в Україні, як країні, що перебуває у стані війни та активної цифрової тран-

сформації, особливо актуальним є вивчення зарубіжних практик із метою адаптації ефективних моделей до національних умов.

Таким чином, постає проблема узагальнення міжнародного досвіду інтеграції цифрових технологій у сферу соціальної безпеки, визначення ключових інструментів, ризиків та умов їх ефективного впровадження в системах соціального захисту населення, що потребує комплексного наукового аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел засвідчує зростаюче значення цифрових технологій як чинника трансформації систем соціальної безпеки у національному та глобальному контексті. О. Білецький (2024) [1] акцентує увагу на необхідності впровадження цифрових інструментів у соціальну роботу для підвищення її ефективності, водночас наголошуючи на викликах цифрової нерівності. У матеріалах Міністерства соціальної політики України [3] йдеться про функціонування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) як ключової платформи для інтеграції електронних сервісів. У контексті концеп-

туальних підходів варто відзначити роботу О. Зибаревої (2024) [5], яка простежує еволюцію поняття соціальної безпеки. С. Іванцов (2024) [6] окреслює стратегічні напрями цифрового розвитку в умовах євроінтеграції, що передбачають модернізацію державних цифрових сервісів. Ю. Музика і В. Залізняк (2025) [7], обґрунтовують важливість впровадження цифрових платформ у сфері надання соціальних послуг. Схожої позиції дотримуються І. та М. Нинюк (2024) [8], які розглядають цифрову трансформацію державного управління як відповідь на виклики ефективності, прозорості та доступності у соціальному секторі. У міжнародному контексті найбільш показовими є приклади Естонії [10], Канади [11], Європейського Союзу [12] та інших країн, де цифрові платформи стали основою для забезпечення соціальних прав громадян. Інноваційні державні ініціативи, як-от програма ComLink+ у Сінгапурі [15] та цифрові профілі країн, підготовлені ITU [19], доповнюють уявлення про нові підходи до інтеграції цифрових технологій у сферу соціальної безпеки.

Метою дослідження є узагальнення міжнародного досвіду інтеграції цифрових технологій у систему соціальної безпеки та виявлення ефективних Матеріалами дослідження є офіційні урядові стратегії та звіти, що аналізують цифрову трансформацію соціальної сфери: проєкт ESSPASS у Європейському Союзі, платформа X-Road в Естонії, «Digital Modernization Strategy» Адміністрації соціального забезпечення США, проєкт «Benefits Delivery Modernization» у Канаді, ініціатива ComLink+ у Сінгапурі та система центрів one-stop у Південній Кореї; аналітичні доповіді Світового банку щодо динаміки бідності в Україні; профіль ITU «Ukraine Digital Development»; вибірка фахових статей 2023–2025 років [1; 4; 6; 10–13; 16–19]; а також національні нормативно-правові акти України, зокрема законопроект № 11377 і постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують функціонування ЄІССС та інтеграцію застосунку «Дія» до соціальних сервісів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: *порівняльно-правовий аналіз* для виокремлення регуляторних підходів до цифрової соціальної політики; *кейс-стаді* п'яти провідних юрисдикцій із детальним описом їхніх моделей; *структурно-функціональний підхід* для ідентифікації ключових елементів екосистеми соціальної безпеки; та *контент-аналіз* стратегічних документів і наукових публікацій, що дозволив визначити основні категорії інтеграції «цифрові технології–соціальна безпека». Синтез результатів цих методів забезпечив достовірність висновків і дав змогу сформулювати практичні рекомендації щодо адаптації міжнародних рішень до українських умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний фазовий зсув світової економіки, зумовлений війнами, пандемією COVID-19 та цифрові-

зацією, показав, що інститути соціальної безпеки не можуть розглядатися окремо від технологічних платформ, які забезпечують їхню оперативність і прозорість. О. Зибарева, досліджуючи еволюцію соціальної безпеки у національному та глобальному контексті, пропонує трактувати соціальну безпеку як багаторівневий (державний, суспільний, індивідуальний) стан стійкості, що гарантує мінімізацію соціальних ризиків і стабільний доступ до базових послуг [5]. Ми цілком погоджуємося з її акцентом на багаторівневості, але вважаємо доцільним розширити дефініцію, включивши компонент цифрової інклюзії як необхідну умову рівного доступу до соціальних благ.

Іншого акценту дотримується В. Поліщук, який розглядає соціальну безпеку переважно через призму детінізації ринку праці [9]. Погоджуючись із важливістю легальної зайнятості, уточнимо, що цифрові реєстри найманих працівників створюють нові інструменти моніторингу, тому без цифрового компонента традиційні механізми легалізації втрачають ефективність.

Варто зазначити, що поняття «цифрові технології» у соціальному секторі нині виходить за межі ІКТ-інфраструктури. С. Іванцов демонструє, що цифрова економіка стає метаплатформою, котра об'єднує єдиний простір даних, штучний інтелект і сервісно-орієнтовану архітектуру державних послуг, підкреслюючи стратегічну роль ЄС-досвіду для України [6]. Американська адміністрація соціального забезпечення у своїй Стратегії модернізації та діджиталізації підкреслює потребу «цілого агентства» у переході від локальних баз даних до інтегрованих хмарних сервісів для забезпечення безшовної взаємодії з бенефіціарами [17].

На перетині соціальної безпеки й цифрових технологій принагідно виділити феномен *цифрової соціальної політики*. О. Білецький доводить, що мобільні застосунки, чат-боти та VR-сервіси вже змінюють логіку соціальної роботи, водночас загострюючи питання кіберризиків і цифрової грамотності персоналу [1]. Аналогічно А. Жаворонок і І. Лопашук демонструють, що єдина інформаційна система соціальної сфери здатна заощаджувати до 11 млрд. грн щороку, проте вимагає чіткої моделі для мінімізації ризиків виключення вразливих груп [4]. Ми повністю підтримуємо економічну й інклюзивну доцільність централізованих цифрових платформ, проте вважаємо критично необхідним впровадження у їхню структуру відкритих модулів незалежної перевірки, аби гарантувати прозорість функціонування алгоритмів та убезпечити громадян від ризиків непрозорих цифрових рішень, сприяючи удосконаленню соціальної безпеки.

Отже, теоретичний аналіз свідчить, що сучасна соціальна безпека має концептуалізуватися як система, де рівень захищеності населення прямо залежать від ступеня цифрової зрілості соціальних

сервісів. Термін «цифрові технології» у даному контексті варто розуміти не лише як технічні рішення, а як комплекс нормативно-правових, етичних і організаційних принципів, що формують довіру до державних інститутів.

Принагідно підкреслити, що у 2024 році Світовий банк зафіксував зростання частки українців, що живуть за межею бідності з 2020 року на 1,8 млн. до 29% населення, підтверджуючи, що соціальна безпека без надійних цифрових інструментів фінансування пенсій і допомог у воєнних умовах є вразливою [16]. Так, за відсутності зовнішньої підтримки у формі електронно-керованих бюджетних трансферів бідність охопила б ще три мільйони осіб, що робить цифрове адміністрування критичним елементом соціальної стабільності.

Доказом стратегічної ролі технологій стало дослідження Ю. Музики та В. Залізняка, яке показує, що інтеграція мобільного застосунку «Дія» з проектом Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (далі — ЄІССС) скорочує час доступу ВПО до допомог у 3–4 рази та мінімізує корупційні ризики завдяки централізованій обробці даних [7]. Ми повністю погоджуємось із висновком авторів про екстериторіальність соціальних послуг і додаємо, що вона підвищує психологічне відчуття безпеки громадян.

І. Нинюк та М. Нинюк довели антикорупційний потенціал цифровізації публічних реєстрів, але попереджають про залежність ефективності від інфраструктурної готовності регіонів [4]. Погоджуємось із їхнім застереженням і додаємо, що вимушена релокація населення відкрила додатковий виклик — підтримання безперебійного електропостачання та зв'язку як передумови цифрової соціальної безпеки [8]. У сфері соціального страхування Т. Блажинська довела, що автоматизоване оцінювання виробничих ризиків та індивідуальний кабінет застрахованої особи знижують транзакційні витрати фондів і водночас дозволяють прогнозно розподіляти ресурси [2]. Ми підтримуємо дану тезу, адже прогнозна аналітика посилює фінансову стійкість системи соціальної безпеки.

Таким чином, взаємозв'язок соціальної безпеки й цифрової трансформації у публічному управлінні проявляється в трьох вимірах: швидкість і надійність виплат під час кризи, скорочення нерівностей через цифрову інклюзію й антикорупційні можливості прозорих реєстрів, а також стійкість страхових фондів завдяки прогнозним алгоритмам. Сукупно дані фактори доводять, що без системної цифровізації соціальна політика не зможе виконувати свою стабілізуючу функцію у суспільстві, особливо щодо найбільш уразливих груп.

Глобальна конкуренція за цифрову довіру підштовхнула уряди на різних континентах до переосмислення соціальної безпеки як комплексної цифрової екосистеми ідентифікації, обробки даних та виплат, що робить міжнародний досвід інтеграції цифрових тех-

нологій у сфері соціальної безпеки особливо цінним для України, яка перебуває в умовах війни.

У Європейському Союзі головним флагманом став проєкт European Social Security Pass (далі — ESSPASS), що пропонує «цифровий гаманець» з уніфікованими соціальними атрибутами (EHIC, PDA1) і реєстрацією в реальному часі. С. Гарбен доводить, що ESSPASS не лише скорочує адміністративні витрати, а й посилює агентність мобільних працівників [12]. Ми повністю погоджуємось, додаючи, що механізм «single source of truth» (єдине достовірне джерело інформації) суттєво підвищує прозорість для трудових інспекцій. Таким чином, ESSPASS становить не лише інструмент цифрової трансформації соціального захисту, але й ефективну модель забезпечення функціональної мобільності соціальних прав, що має особливу цінність для країн, які прагнуть інтегруватися в єдиний європейський соціальний простір та підвищити стійкість національних систем соціальної безпеки до транскордонних викликів.

Всередині ЄС прикладом є естонська система X-Road. Звіт про клієнтський досвід в уряді наголошує на ефективності, одноразового надання інформації громадянином («once-only») та запровадженні проактивних послуг, орієнтованих на послуги за життєвими ситуаціями. Зокрема, йдеться про приклади, коли державна система автоматично призначає батьківські виплати після реєстрації народження дитини [10]. Ми частково поділяємо цю позицію, водночас підкреслюємо, що у контексті соціальної безпеки виникає необхідність не лише цифрової інтеграції даних, а й формування нової культури відповідальності між суб'єктами соціальної політики, що забезпечить адресність і безперервність допомоги вразливим категоріям населення.

У Північній Америці Сполучені Штати впроваджують стратегію «Digital Modernization Strategy», у межах якої Адміністрація соціального забезпечення переходить до використання гібридних хмарних рішень і циклів розробки DevOps з метою розширення доступу до даних та інструментів штучного інтелекту, а також для скорочення часу обробки заяв на призначення пенсій і допомоги з інвалідності [17]. Ми підтримуємо соціально орієнтовану модель управління цифровими послугами, однак наголошуємо на потенційних ризиках для системи соціальної безпеки, які можуть виникнути внаслідок технічної заборгованості, якщо процеси цифрової трансформації не будуть своєчасно узгоджені з оновленням відповідної нормативно-правової бази.

Канада натомість інтегрує регіональні цифрові програми соціального захисту в «My Service Canada Account» і переводить застарілу систему на нову Benefits Delivery Modernization-платформу [11]. Ми підтримуємо пріоритет сервісної уніфікації й підкреслюємо, що в умовах забезпечення соціальної безпеки особливе значення має обов'язкове впрова-

дження багаторівневої автентифікації, яка істотно знижує ризики шахрайства з пенсійними та студентськими виплатами, захищаючи права найбільш вразливих верств населення.

Варто зазначити, що у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону високі показники ефективності в забезпеченні соціальної підтримки демонструє Сингапур. У 2023 році програма ComLink+ об'єднала дані про малозабезпечені родини з алгоритмічною системою «progress packages», яка автоматично нараховує грошові доплати та поповнення індивідуальних соціальних рахунків (CPF) за досягнення визначених результатів у сфері працевлаштування [15]. Ми цілком підтримуємо їх підхід, як інструмент соціальної мотивації, однак наголошуємо на критичній важливості прозорого аудиту процедур і рішень для запобігання дискримінації при визначенні отримувачів допомоги, що є ключовим фактором справедливості та довіри у системі соціальної безпеки.

У Південній Кореї, за оцінкою OECD, держава інтегрує реєстр зайнятості та алгоритми рекомендованих послуг у єдині центри обслуговування, що сприяє розширенню доступу населення до активних програм ринку праці [18]. Ми частково погоджуємося з таким підходом, однак наголошуємо, що без національної стратегії розвитку цифрової обізнаності населення таке рішення може поглибити територіальні й соціальні нерівності, а отже — створити нові ризики для соціальної безпеки у вразливих регіонах.

Досвід Індії, навпаки, демонструє критичний урок для сфери соціальної безпеки: автоматизована система Samagra Vedika спричинила масові відмови у призначенні соціальних виплат через помилки під час інтеграції даних, що, за оцінкою Amnesty

International, становить порушення основоположного права людини на соціальне забезпечення [13]. Ми повністю підтримуємо висновок про необхідність створення незалежного інституту омбудсмена, уповноваженого розглядати спори, що виникають унаслідок функціонування алгоритмічних рішень у сфері соціальної безпеки.

У процесі вивчення міжнародного досвіду цифрової трансформації у сфері соціальної безпеки населення виокремлено три базові моделі цифрової соціальної політики, які застосовуються в різних регіонах світу (табл. 1). Вони відрізняються за архітектурою, механізмами взаємодії з користувачами та рівнем інтеграції цифрових сервісів у публічне управління.

Отже, аналіз засвідчує, що незалежно від моделі, ефективна цифрова соціальна політика потребує поєднання технологічної зрілості, інституційної взаємодії та інклюзивного підходу до користувачів. Для України критично важливим є врахування ризиків цифрового виключення, необхідність прозорості алгоритмів та розбудови е-ідентичності як базового компонента соціальної безпеки у воєнний і повоєнний періоди.

Оцінюючи перспективи впровадження зарубіжних моделей цифрової соціальної політики в Україні, насамперед слід зважати на реальний рівень цифрової спроможності держави як передумову забезпечення соціальної безпеки. Попри втрати, країна посідає 5-те місце у глобальному UN Online Services Index, а екосистема «Дія» налічує понад 22 млн. користувачів і 140 сервісів, забезпечуючи цифрову ідентифікацію та виплати ВПО протягом 15–20 хвилин замість кількох днів [14]. У соціальній сфері вже діє ЄІССС, до якої підключено більш як 15 тисяч фахівців і яка обробляє 17 видів допомог [3].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду цифрових моделей у контексті зміцнення соціальної безпеки

Модель	Країни	Основні характеристики	Ключові фактори	Ризики / обмеження
«Цифровий гаманець» для мобільних громадян	ЄС (ESSPASS), Естонія (X-Road)	– єдина точка доступу до соціальних прав; – автоматизація «життєвих подій»; – обмін міждержавними реєстрами	– інтероперабельність між державами; – принцип once-only; – цифрова ідентичність	– потребує високої координації відомств; – складна реалізація в умовах обмеженого суверенітету даних
Єдиний кабінет бенефіціара з модульною архітектурою	США (SSA), Канада (My Service Canada Account)	– уніфіковані облікові записи; – багаторівнева автентифікація; – хмарні сервіси	– DevOps-підхід; – відкритість до інтеграції; – сервісна логіка	– ризик технічної заборгованості; – залежність від провінційної/штатної політики
Проактивні екосистеми соціальної мобільності	Сингапур (ComLink+), Південна Корея (one-stop shops)	– алгоритми персоналізованої підтримки; – автоматичне нарахування пільг; – динамічне стимулювання	– прив'язка до досягнень; – дані в реальному часі; – комплексне управління кейсами	– потребує цифрової грамотності; – ризик дискримінації за алгоритмом

Джерело: складено автором на основі джерел [10; 11; 13; 15; 17; 18]

Відтак, стратегія цифровізації соціальної політики має враховувати не лише технологічні можливості, а й соціальні ризики, спричинені нерівномірністю доступу, що безпосередньо впливають на реалізацію базових прав громадян на соціальну безпеку.

Одним із ключових викликів для зміцнення соціальної безпеки в умовах цифрової трансформації є забезпечення цифрової інклюзії. Міжнародний союз електрозв'язку (ITU) наголошує на наявності глибоких регіональних диспропорцій у доступності цифрових послуг, вартості інтернет-трафіку та рівні цифрової обізнаності населення [19]. У даному контексті запозичення канадської моделі багаторівневої ідентифікації чи південнокорейських центрів комплексного обслуговування не може бути ефективним без урахування соціальної складової. Зміцнення соціальної безпеки потребує обов'язкового запровадження механізмів субсидування цифрових пристроїв для малозабезпечених домогосподарств. Такий підхід дозволить забезпечити рівний доступ до послуг, мінімізувати цифрову нерівність та підвищити ефективність соціального захисту.

Другим важливим викликом у сфері соціальної безпеки є етичне управління даними, зокрема в умовах цифровізації процесів надання соціальної допомоги. Законопроект № 11377, що передбачає впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери відповідно до європейських стандартів, уже містить положення щодо обов'язкового аудиту алгоритмів та забезпечення прозорості у процесах розподілу соціальних виплат [3]. Законопроект формує нормативне підґрунтя для поступового запровадження єдиного достовірного джерела інформації (принципу єдності даних), який є однією з передумов підвищення ефективності й справедливості соціального захисту. Водночас для гарантування прав громадян на соціальну справедливість та захист від дискримінаційних рішень цифрових систем необхідне створення незалежного механізму контролю, зокрема інституції омбудсмена з розгляду алгоритмічних спорів — подібно до моделі Samagra Vedika, що функціонує в Індії. Такий підхід дозволить зміцнити довіру до цифрових систем управління соціальною безпекою та гарантувати їх відповідність принципам відкритості, підзвітності й людиноцентричності.

Сукупний аналіз показує:

- *технологічне підґрунтя*: «Дія», ЄІССС та високий рівень мобільного покриття дозволяє швидко прототипувати «цифровий гаманець» соціальних прав;
- *інституційні передумови*: законопроект № 11377 відкриває шлях до міжвідомчої інтегрованості;

– *критичні ризики*: відновлення інфраструктури, цифрове відчуження у вразливих груп і гарантії етичності алгоритмів потребують інтеграції інвестиційних, освітніх та регуляторних рішень.

Таким чином, найбільш реалістичною моделлю адаптації міжнародного досвіду до українських реалій є підхід «інклюзивної модульності», який передбачає поетапне підключення найбільш вразливих або ризикованих територій до хмарної соціальної платформи, супроводжуване цільовими програмами цифрової грамотності населення, а також запровадженням механізмів незалежного аудиту алгоритмів, що забезпечують соціальні рішення. Даний підхід сприятиме зниженню ризиків цифрового виключення, підвищенню довіри до державних цифрових сервісів і формуванню стійкої системи соціальної безпеки, яка здатна адаптуватися до викликів як сьогодення, так і майбутнього.

Висновки та пропозиції. Отже, цифровізація соціальної сфери виступає не лише технічним оновленням, а стратегічною складовою посилення соціальної безпеки: ухвалення законопроекту № 11377 і впровадження *незалежного аудиту алгоритмів* гарантує прозорість і справедливість розподілу соціальних виплат; поетапне впровадження *моделі інклюзивної модульності* із субсидуванням пристроїв та доступу до інтернету для малозабезпечених домогосподарств безпосередньо підвищує рівень соціальної захищеності найуразливіших груп; інтеграція «Дія» й ЄІССС із багаторівневою автентифікацією та стандартизованими API скорочує час на отримання соціальної допомоги та мінімізує корупційні ризики, що зміцнює оперативний і адресний характер соціальних виплат; організація централізованого фінансування резервних каналів зв'язку і кіберзахисту забезпечує стійкість системи соціальної безпеки в критичних умовах, а створення *омбудсменської служби швидкого реагування на алгоритмічні спори* гарантує громадянам ефективний механізм захисту їхніх соціальних прав протягом тридцяти днів. Таким чином, поєднання законодавчих інструментів, технологічної інфраструктури та програм цифрової інклюзії формує *стабільну, адаптивну та етично обґрунтовану* архітектуру соціальної безпеки, здатну відповідати на сучасні воєнні й поствоєнні виклики.

У наступних дослідженнях слід зосередити увагу на розробці *кількісних показників цифрової інклюзії*, упровадженні *методик незалежного аудиту алгоритмічних рішень*, аналізі впливу *міжвідомчої інтегрованості* та вдосконаленні моделей кіберзахисту платформ соціальної підтримки.

Література

1. Білецький О. П. Інтеграція цифрових технологій у соціальну роботу: виклики та перспективи. *Публічне управління та соціальна робота*. 2024. № 1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-1-6>
2. Блажинська Т. Цифрові технології автоматизованих рішень соціального страхування від нещасних випадків на виробництві. *Економіка та суспільство*. 2025. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-1>
3. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). Вебпортал електронних сервісів Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/eservisy/yeisss> (дата звернення: 01.08.2025).
4. Жаворонок А., Лопашук І. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. 189. С. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>
5. Зибарева О. В. Еволюція концепції соціальної безпеки: від національного до глобального контексту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-04>
6. Іванцов С. В. Стратегічні засади та напрями розвитку цифрової економіки в Україні в умовах європейської інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12 (282). С. 138146. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-282-138-146](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-282-138-146)
7. Музика Ю. Д., Залізничук В. П. Цифрова трансформація системи державного управління у сфері соціальних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.6>
8. Нинюк І., Нинюк М. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування*. 2024. № 4(4). С. 509–521. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521)
9. Поліщук В. Д. Детінізація зайнятості як чинник забезпечення соціальної безпеки: кваліфікаційна наукова праця на здобуття ступеня доктора філософії. *Львівський національний університет імені Івана Франка*. 2023. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/diss_Polishchuk.pdf (дата звернення: 01.08.2025).
10. Case Study: Estonia's Digital Transformation Journey (2025). International Foundation for Customer Experience in Government. URL: <https://journal.govcx.org/case-study-estonias-digital-transformation-journey/> (дата звернення: 01.08.2025).
11. Employment and Social Development Canada. (2024). 2024 to 2025 Departmental Plan. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/departmental-plan/2024-2025.html> (дата звернення: 01.08.2025).
12. Garben S. The European Social Security Pass (ESSPASS): A Digital Enforcement Tool for Labour Rights? Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, Directorate-General for Internal Policies, European Parliament. At a Glance (PE 754.206 — February 2024). 2024. DOI: <https://doi.org/10.2861/536562>
13. India/Global: New technologies in automated social protection systems can threaten human rights. Amnesty International. URL: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2024/04/india-global-new-technologies-in-automated-social-protection-systems-can-threaten-human-rights> (дата звернення: 01.08.2025).
14. Mamedieva G. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. Center for International Development, Harvard Kennedy School. 2025. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience> (дата звернення: 01.08.2025).
15. New progress packages to better support ComLink+ families that do their part to progress in life. Ministry of Social and Family Development. URL: https://www.msf.gov.sg/docs/defaultsource/breakthesilence/20novupdatedmediareleaseoncomlinkannouncements_final.pdf (дата звернення: 01.08.2025).
16. Shalal, A. (2024). World Bank says 1.8 mln additional Ukrainians in poverty as Russia's war drags on. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-18-mln-additional-ukrainians-poverty-russias-war-drags-2024-05-30/> (дата звернення: 01.08.2025).
17. Social Security Administration. (2024). Digital Modernization Strategy — Narrative 2024. Publ. Office of the Inspector General, U.S. Social Security Administration. URL: <https://www.ssa.gov/open/materials/DMS-narrative-2024.pdf> (дата звернення: 01.08.2025).
18. Strengthening Active Labour Market Policies in Korea: Connecting People with Jobs. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/44cb97d7en>
19. Ukraine Digital Development Country Profile, Version 3.0. ITU Office for Europe. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (дата звернення: 01.08.2025).

References

1. Biletskyi, O. P. (2024). Intehratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii u sotsialnu robotu: vyklyky ta perspektyvy [Integration of digital technologies into social work: challenges and prospects]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota* [Public Administration and Social Work], № 1, 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-1-6> [in Ukrainian].
2. Blazhynska, T. (2025). Tsyfrovii tekhnolohii avtomatyzovanykh rishen sotsialnoho strakhuvannia vid neshchasnykh vpadkiv na vyrobnytstvi [Digital technologies of automated decisions in social insurance against occupational accidents]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-1> [in Ukrainian].

3. Yedyna informatsiina systema sotsialnoi sfery (YISSS) [Unified Information System of the Social Sphere]. Vebportal elektronnykh servisiv Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy [Web portal of electronic services of the Ministry of Social Policy of Ukraine]. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss> [in Ukrainian].
4. Zhavoronok, A., & Lopashchuk, I. (2024). Tsyfrovizatsiia sotsialnoi sfery v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Digitalization of the social sphere in the context of ensuring the economic security of the state]. *Ekonomichniy prostir* [Economic Space], (189), 253–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45> [in Ukrainian].
5. Zybarena, O. V. (2024). Evoliutsiia kontseptsii sotsialnoi bezpeky: vid natsionalnogo do hlobalnogo kontekstu [Evolution of the concept of social security: from national to global context]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia* [Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management], (16). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-04> [in Ukrainian].
6. Ivantsov, S. V. (2024). Stratehichni zasady ta napriamy rozvytku tsyvrovoi ekonomiky v Ukraini v umovakh yevropeiskoi intehtratsii [Strategic principles and directions of digital economy development in Ukraine under European integration]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Topical Issues of Economics], № 12 (282), 138–146 [in Ukrainian]. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-282-138-146](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-282-138-146).
7. Muzyka, Yu. D., & Zalizniuk, V. P. (2025). Tsyfrova transformatsiia systemy derzhavnogo upravlinnia u sferi sotsialnykh posluh [Digital transformation of the public administration system in the field of social services]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public Administration: Improvement and Development], № 4. DOI: [http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.6](https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.6) [in Ukrainian].
8. Nyniuk, I., & Nyniuk, M. (2024). Tsyfrova transformatsiia derzhavnogo upravlinnia v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of public administration in Ukraine: challenges and prospects]. *Uspikhy i dosiahnennia u nantsi. Serii: Upravlinnia ta administruvannia* [Successes and Achievements in Science. Series: Management and Administration], № 4(4), 509–521. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521) [in Ukrainian].
9. Polishchuk, V. D. (2023). Detinizatsiia zainiatosti yak chynnyk zabezpechennia sotsialnoi bezpeky: kvalifikatsiina naukova pratsia na zdobuttia stupenia doktora filosofii [De-shadowing of employment as a factor in ensuring social security: PhD thesis]. *Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka* [Ivan Franko National University of Lviv]. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/diss_Polishchuk.pdf [in Ukrainian].
10. Case Study: Estonia's Digital Transformation Journey (2025). International Foundation for Customer Experience in Government. URL: <https://journal.govcx.org/case-study-estonias-digital-transformation-journey/>
11. Employment and Social Development Canada. (2024). 2024 to 2025 Departmental Plan. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/departmental-plan/2024-2025.html>
12. Garben, S. (2024). The European Social Security Pass (ESSPASS): A Digital Enforcement Tool for Labour Rights? Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, Directorate-General for Internal Policies, European Parliament. At a Glance (PE 754.206 — February 2024). DOI: <https://doi.org/10.2861/536562>
13. India/Global: New technologies in automated social protection systems can threaten human rights. Amnesty International. URL: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2024/04/india-global-new-technologies-in-automated-social-protection-systems-can-threaten-human-rights>
14. Mamedieva, G. (2025). Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. Center for International Development, Harvard Kennedy School. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>
15. New progress packages to better support ComLink+ families that do their part to progress in life. Ministry of Social and Family Development. URL: https://www.msf.gov.sg/docs/defaultsource/breakthesilence/20novupdatedmediareleaseoncomlinkannouncements_final.pdf
16. Shalal, A. (2024). World Bank says 1.8 mln additional Ukrainians in poverty as Russia's war drags on. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-18-mln-additional-ukrainians-poverty-russias-war-drags-2024-05-30/>
17. Social Security Administration. (2024). Digital Modernization Strategy — Narrative 2024. Publ. Office of the Inspector General, U.S. Social Security Administration. URL: <https://www.ssa.gov/open/materials/DMS-narrative-2024.pdf>
18. Strengthening Active Labour Market Policies in Korea: Connecting People with Jobs. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/44cb97d7en>
19. Ukraine Digital Development Country Profile, Version 3.0. ITU Office for Europe. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025

УДК 332.14+35(477)

Данкевич Віталій Євгенович

*доктор економічних наук,
декан факультету права, публічного управління та національної безпеки
Поліський національний університет*

Dankevych Vitalii

*Doctor of Economic Sciences,
Dean of the Faculty of Law, Public Administration and National Security
Polissia National University
ORCID: 0000-0002-0522-2927*

Данкевич Євген Михайлович

*доктор економічних наук,
професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
Поліський національний університет*

Dankevych Yevhen

*Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration
Polissia National University
ORCID: 0000-0001-8337-5956*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11315

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC POLICY FOR MANAGING THE RESOURCE POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE DIGITAL ERA

Анотація. Вступ. У статті розглядаються інноваційні підходи до формування та реалізації державної політики управління ресурсним потенціалом національної економіки в умовах цифрової епохи. Обґрунтовано необхідність поєднання традиційних механізмів державного регулювання з цифровими технологіями, які забезпечують прозорість, ефективність та результативність управління. Розкрито сутність і структуру ресурсного потенціалу як стратегічної основи економічного зростання з акцентом на цифрову трансформацію як ключовий інструмент оптимізації процесів формування, використання та відтворення ресурсів.

Мета. Метою дослідження є визначення теоретико-методологічних засад та розробка концептуальної моделі цифрового управління ресурсним потенціалом, яка відповідає сучасним викликам глобалізації, зростаючій конкуренції та потребам сталого розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають: 1) нормативно-правові акти України та ЄС у сфері цифровізації державного управління; 2) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів щодо проблематики ресурсного потенціалу та інноваційних механізмів управління; 3) аналітичні звіти міжнародних організацій. У процесі дослідження застосовано методи порівняльного аналізу (для вивчення зарубіжного досвіду), структурно-логічного узагальнення (для визначення складових ресурсного потенціалу), системного підходу (для формування інтегрованої моделі цифрового управління).

Результати. У дослідженні запропоновано концептуальну модель цифрового управління ресурсним потенціалом, яка базується на використанні аналітичних платформ, технологій великих даних, штучного інтелекту та інструментів електронного врядування. Показано, що інтеграція інноваційних цифрових рішень у систему державного управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню прозорості управлінських процесів і формуванню стійкої основи для економічного зростання. Особливу увагу приділено адаптації зарубіжних практик до національних умов та створенню інституційної бази інноваційного цифрового врядування.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних механізмів реалізації концепції цифрового управління ресурсним потенціалом у стратегічних документах державної політики, програмах регіонального розвитку та корпоративних стратегіях. Запропоновані підходи мають на меті формування стійкої, конкурентоспроможної та інноваційно орієнтованої національної економіки, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової епохи.

Ключові слова: інноваційні підходи, державна політика, ресурси, ресурсний потенціал, національна економіка, цифрова епоха, цифрова трансформація, ефективність.

Summary. Introduction. The article examines innovative approaches to the formation and implementation of public policy in managing the resource potential of the national economy in the digital era. The need to combine traditional mechanisms of state regulation with digital technologies that ensure transparency, efficiency, and effectiveness of governance is substantiated. The essence and structure of resource potential as a strategic foundation of economic growth are revealed, with emphasis on digital transformation as a key tool for optimizing the processes of resource formation, utilization, and reproduction.

Purpose. The purpose of the study is to define the theoretical and methodological foundations and to develop a conceptual model of digital resource potential management that meets the modern challenges of globalization, increasing competition, and the needs of sustainable development.

Materials and methods. The study materials include: 1) legal and regulatory acts of Ukraine and the EU in the field of digital public governance; 2) scientific works of domestic and foreign scholars on resource potential and innovative management mechanisms; 3) analytical reports of international organizations. The research applied methods of comparative analysis (to study international experience), structural and logical generalization (to identify components of resource potential), and a systems approach (to design an integrated model of digital management).

Results. The study proposes a conceptual model of digital management of resource potential based on the use of analytical platforms, big data technologies, artificial intelligence, and e-governance tools. It demonstrates that the integration of innovative digital solutions into the public administration system improves resource efficiency, enhances governance transparency, and establishes a sustainable foundation for economic growth. Special attention is given to the adaptation of international practices to national conditions and the creation of an institutional framework for innovative digital governance.

Discussion. Further research should focus on the development of practical mechanisms for implementing the concept of digital resource potential management in strategic policy documents, regional development programs, and corporate resource management strategies. The proposed approaches aim to shape a resilient, competitive, and innovation-oriented national economy capable of functioning effectively in the digital era.

Key words: innovative approaches, public policy, resources, resource potential, national economy, digital era, digital transformation, efficiency.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових ринках ефективне управління ресурсним потенціалом національної економіки стає одним із ключових чинників забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку. Ресурсний потенціал, який включає матеріальні, фінансові, трудові, природні та інформаційні ресурси, виступає стратегічною основою розвитку будь-якої держави. Проте, у багатьох країнах, зокрема й в Україні, зберігається проблема раціонального використання ресурсів, їхнього якісного відтворення та адаптації до нових економічних реалій.

Традиційні підходи до управління ресурсами часто не враховують потенціалу сучасних цифрових технологій, які здатні значно підвищити ефективність планування, моніторингу та розподілу ресурсів. У світі вже існують численні приклади успішної інтеграції цифрових інструментів в управлінські процеси, що забезпечує прозорість, швидкість прийняття рішень та обґрунтованість стратегічного планування. Водночас, в Україні цифрова трансформація економіки ще перебуває на етапі становлення, що зумовлює необхідність прискорення цього процесу.

Важливою проблемою є нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури у різних регіонах країни, що обмежує можливості ефективного використання ресурсного потенціалу. Наявність сучасних технологічних рішень у великих містах не завжди супроводжується їх доступністю у сільських і віддалених громадах. Це призводить до збереження регіональних диспропорцій, ускладнює залучення інвестицій та уповільнює загальнонаціональний економічний розвиток.

Додатковим викликом є низький рівень цифрових компетенцій значної частини управлінського персоналу, що ускладнює впровадження сучасних інструментів управління ресурсами. Незважаючи на наявність стратегічних документів та програм цифровізації, їхня практична реалізація часто стикається з опором змінам, браком кваліфікованих кадрів і недостатнім фінансуванням. Це вимагає комплексної державної політики, спрямованої на розвиток цифрових навичок та стимулювання інновацій у сфері управління [5].

Суттєвою проблемою залишається відсутність інтегрованих систем збору та аналізу даних про стан ресурсів. Фрагментарність інформації ускладнює процеси прогнозування та планування, а також

знижує здатність держави оперативно реагувати на кризові ситуації. Використання технологій великих даних, штучного інтелекту та аналітичних платформ могло б забезпечити більш точні та своєчасні управлінські рішення.

Зовнішні виклики, зокрема глобальні економічні кризи, зміна клімату та воєнні дії, додатково ускладнюють завдання ефективного управління ресурсним потенціалом. В умовах війни, яку переживає Україна, частина ресурсів знищена або недоступна, що потребує перегляду підходів до їхнього використання та відновлення. Цифрові технології можуть відігравати ключову роль у швидкому обліку втрат, оптимізації відновлювальних заходів та контролі за використанням фінансових і матеріальних потоків.

Проблема також полягає у недостатній адаптації зарубіжних моделей цифрового управління ресурсами до українських реалій. Більшість успішних практик базується на стабільному економічному середовищі та високому рівні технологічної готовності, тоді як в Україні необхідно враховувати специфіку перехідної економіки, регіональні особливості та наявні обмеження. Це потребує розробки гнучких, адаптивних рішень, які можна швидко масштабувати. Ще одним викликом є потреба у формуванні єдиної інституційної бази цифрового управління ресурсним потенціалом. Наявні функції управління часто розпорошені між різними органами влади, що призводить до дублювання повноважень та зниження ефективності. Створення єдиної координаційної платформи, яка б об'єднала зусилля держави, бізнесу та наукових установ, могло б стати важливим кроком у цьому напрямі [2–4].

Таким чином, проблема управління ресурсним потенціалом національної економіки в умовах цифрового розвитку має комплексний характер і вимагає поєднання технологічних, організаційних та кадрових рішень. Її розв'язання можливе лише за умови інтеграції цифрових інструментів у всі рівні управління, формування інституційної спроможності та розвитку людського капіталу. Це створить передумови для підвищення конкурентоспроможності країни, її стійкості до викликів та переходу до інноваційної моделі розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику цифровізації в публічному управлінні та управлінні ресурсним потенціалом активно досліджують українські та зарубіжні науковці. Зокрема, увагу до викликів та проблем цифрової трансформації в системі управління приділили Л. Беззубко, І. Точонов і В. Беззубко, які наголошують на складності інституційних змін та адаптації управлінських структур [1]. Суттєвий внесок у розробку напрямів реформування державного управління з урахуванням цифровізації зробили П. Бігняк та В. Михальчук, які акцентують на потребі оновлення інструментів управління та нормативної бази [2, 3]. Важливе значення для формування державної

політики має дослідження І. Кравчука та І. Ахметова, які аналізують удосконалення регулювання використання земельних ресурсів у контексті цифрових інструментів [4]. У сфері надання електронних державних послуг значний внесок зробили В. Редзюк та Д. Дармостук, які вивчають український та світовий досвід застосування цифрових платформ [5].

Вагомі напрацювання стосуються також методичних аспектів, зокрема у сфері оптимізації виробничих структур у сільському господарстві, що підкреслюють важливість цифрового моніторингу для ефективного використання ресурсів [6]. У цьому ж руслі розглядається досвід ЄС щодо реалізації програми «Цифрова Європа», що аналізують Л. Стороженко та В. Власенко, підкреслюючи її значення для нетократизації публічного управління [7]. Дослідження А. Чечеля та А. Микити присвячене стратегічним цифровим технологіям у публічному секторі, що є основою модернізації адміністративних практик в Україні [8]. Теоретичні аспекти формування стратегій цифровізації державного управління розглянув П. Шпиго, наголошуючи на необхідності їх інтеграції у національні реформи [9].

Значну роль у розвитку теоретичних і прикладних аспектів цифрової економіки відіграють навчально-методичні праці, зокрема колективний посібник за редакцією В. Якобчук, де узагальнено сучасні підходи до публічного управління й адміністрування [10]. У міжнародному контексті цю проблематику також розвивають дослідники, які аналізують вплив цифрових платформ на стратегічний консалтинг [13], децентралізованих інформаційних систем у публічному управлінні [14], а також управління ризиками та безпекою у сфері природних ресурсів і агросектора [15; 16]. Таким чином, аналіз джерел засвідчує, що тематика інноваційних підходів до державної політики управління ресурсним потенціалом у цифрову епоху охоплює широкий спектр аспектів — від теоретико-методологічних засад до прикладних моделей у сфері економіки, сільського господарства та державних послуг. Ці напрацювання створюють основу для адаптації кращих практик в Україні, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Метою даної статті є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо інноваційного управління ресурсним потенціалом національної економіки в умовах цифрового розвитку, з урахуванням сучасних викликів глобалізації, інтеграції інноваційних технологій та потреби підвищення ефективності використання ресурсів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили нормативно-правові акти України та Європейського Союзу у сфері цифровізації державного управління та управління ресурсним потенціалом, аналітичні звіти міжнародних організацій (Світового банку, ОЕСР, ЄС), а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені

проблематиці інноваційного розвитку та цифрової трансформації економіки. У процесі дослідження застосовано методи порівняльного аналізу (для зіставлення національного та зарубіжного досвіду управління ресурсами), системного підходу (для обґрунтування інтегрованої моделі цифрового управління ресурсним потенціалом), логіко-структурного узагальнення (для визначення ключових складових ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язку), а також метод експертних оцінок.

Виклад основних результатів. Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, значна частина яких зумовлена швидким впровадженням цифрових технологій. Вони радикально змінюють підходи до управління ресурсним потенціалом, створюючи нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки. Ресурсний потенціал національної економіки охоплює сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та природних ресурсів, які забезпечують виробничу діяльність і розвиток суспільства. Його раціональне використання є основою економічної стабільності та зростання. В умовах цифрового розвитку ключовим завданням є інтеграція інноваційних технологій у процеси формування, розподілу та відтворення ресурсів. Це потребує не лише технічної модернізації, але й зміни управлінських підходів, створення нових інституційних механізмів та цифрової інфраструктури [12]. Матеріальні ресурси набувають нових якостей завдяки автоматизації виробництва, застосуванню робототехніки, інтернету речей та інтелектуальних систем моніторингу. Природні ресурси, як і раніше, відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності країни, проте їхнє ефективне використання дедалі більше залежить

від застосування цифрових технологій моніторингу, геоінформаційних систем, дронів та екологічних платформ, що сприяє сталому розвитку. Підходи до управління ресурсним потенціалом національної економіки в умовах цифрового розвитку відображено у табл. 1.

Міжнародний досвід управління ресурсним потенціалом в умовах цифрового розвитку яскраво представлений у Європейському Союзі, де впровадження Цифрового порядку денного ЄС, програми «Цифрова Європа» та Європейського зеленого курсу передбачає створення інтероперабельних реєстрів, розвиток систем електронної ідентифікації eIDAS, відкритих даних і хмарних сервісів GAIA-X (табл. 2). Такі рішення інтегруються у промисловість 4.0, енергетику та систему державного управління, забезпечуючи підвищення продуктивності, прозорості процесів і скорочення транзакційних витрат.

Естонія стала одним із найуспішніших прикладів цифрової держави завдяки реалізації стратегії e-Estonia, впровадженню платформи X-Road та принципу «державні послуги за замовчуванням онлайн». Використання єдиної шини даних, електронної ідентичності та е-реєстрів дозволило перевести понад 90% державних сервісів у цифровий формат, що значно скоротило адміністративні витрати та час взаємодії громадян з органами влади [2; 5].

Фінляндія проводить цифрову трансформацію відповідно до національної стратегії та за підтримки фонду Sitra, акцентуючи увагу на впровадженні Інтернету речей у сфері енергетики та житлово-комунального господарства. Паралельно розвиваються платформенні рішення для «розумних міст» та інноваційні соціальні послуги, що підвищують енергоефективність, оптимізують витрати домогосподарств та покращують якість життя населення.

Таблиця 1

**Управління ресурсним потенціалом національної економіки
в умовах цифрового розвитку**

Компонент ресурсного потенціалу	Характеристика	Вплив цифрового розвитку	Очікуваний ефект
Матеріальні ресурси	Виробничі фонди, інфраструктура, обладнання, транспорт	Автоматизація виробництва, застосування IoT та робототехніки	Підвищення продуктивності та зменшення витрат
Фінансові ресурси	Грошові кошти, інвестиції, кредити, фінансові інструменти	Електронні платежі, фінтех-рішення, блокчейн для фінансових операцій	Прискорення обігу капіталу та підвищення прозорості операцій
Трудові ресурси	Кваліфікація, кількість та структура зайнятих	Онлайн-освіта, HR-аналітика, цифрові інструменти управління персоналом	Зростання кваліфікації кадрів і продуктивності праці
Інформаційні ресурси	Бази даних, цифрові платформи, програмне забезпечення	Big Data, штучний інтелект, кіберзахист, хмарні сервіси	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних
Природні ресурси	Земля, вода, корисні копалини, лісові та інші природні багатства	ГІС-системи, дрони для моніторингу, цифрові платформи управління ресурсами	Оптимальне використання і збереження природних ресурсів

Джерело: сформовано на основі [2; 5]

У Німеччині цифровізація економіки здійснюється у межах концепції Industrie 4.0 та стратегії High-Tech Strategy. Впровадження кіберфізичних систем, роботизації та міжнародних стандартів OPC UA у машинобудуванні, логістиці та автомобільній промисловості забезпечує підвищення продуктивності, якості продукції та рівня безпеки виробничих процесів [7]. Польща розвиває цифрове управління через програму «Польща Цифрова» та ініціативу GovTech Polska, які спрямовані на автоматизацію адміністративних процесів, впровадження електронних послуг і розвиток відкритих даних. Такі підходи дозволяють скорочувати бюрократичні бар'єри, підвищувати швидкість і зручність доступу громадян до державних сервісів.

Велика Британія активно впроваджує інструменти Government Digital Service та концепцію «Data-driven government», які встановлюють єдині стандарти надання послуг і підтримують розвиток відкритих реєстрів майна та компаній. Це сприяє економії бюджетних коштів, підвищенню прозорості

державних закупівель і посиленню боротьби з шахрайством.

Сінгапур у рамках стратегій Smart Nation та GovTech створює потужну IoT-інфраструктуру, впроваджує технологію цифрових близнюків міст і системи AI-аналітики. Ці рішення допомагають зменшувати затори, підвищувати ефективність транспорту, оптимізувати містопланування та покращувати систему охорони здоров'я. Південна Корея реалізує національну програму Digital New Deal, у межах якої впроваджуються технології 5G, штучного інтелекту, EdTech і GovCloud у промисловості, освіті та сфері послуг. Це дозволяє швидко масштабувати інноваційні рішення, підвищувати конкурентоспроможність економіки та розвивати технологічний експорт [1; 6].

США через CHIPS and Science Act та стандарти NIST розвивають хмарні сервіси, відкриті API та посилюють кібербезпеку у сферах виробництва напівпровідників, наукових досліджень, оборони та агросектору. Такий підхід забезпечує

Таблиця 2

**Міжнародний досвід інноваційного управління ресурсним потенціалом
в умовах цифрового розвитку**

Країна/регіон	Політики/рамки	Цифрові інструменти	Ключові сектори	Результати/ефекти
Естонія	e-Estonia, X-Road, «державні послуги за замовчуванням онлайн»	Єдина шина даних, цифрова ідентичність, е-реєстри	Держпослуги, податки, охорона здоров'я	90% послуг онлайн, мінімізація адмінвитрат
Фінляндія	Стратегія цифрової трансформації та інновацій, Sitra	IoT в енергетиці та ЖКГ, платформені рішення	Енергетика, «розумні» міста, соціальні послуги	Енергоефективність, оптимізація витрат домогосподарств
Німеччина	Industrie 4.0, High-Tech Strategy	Кіберфізичні системи, роботизація, стандарти OPC UA	Машинобудування, логістика, автопром	Зростання продуктивності, якості і безпека виробництва
Велика Британія	Government Digital Service (GDS), «Data-driven government»	Єдині стандарти сервісів, реєстри майна та компаній	Держзакупівлі, податки, регулювання	Економія коштів, підзвітність, боротьба з шахрайством
Сінгапур	Smart Nation, GovTech	IoT-інфраструктура, цифрові близнюки міста, AI-аналітика	Транспорт, містопланування, охорона здоров'я	Зменшення заторів, точне планування інфраструктури
Південна Корея	Digital New Deal	5G/AI у промисловості, EdTech, GovCloud	Виробництво, освіта, послуги	Швидке масштабування інновацій, експорт технологій
США	CHIPS and Science Act, NIST Frameworks	Хмарні сервіси, відкриті API, стандарти кібербезпеки	Напівпровідники, R&D, оборона, агро	Інновації, стійкі ланцюги постачання
Канада	Digital Charter, Shared Services Canada	Єдині інфосистеми, дата-платформи для політик	Охорона здоров'я, природні ресурси, громади	Краща координація політик і прозорість
Ізраїль	Innovation Authority, нац. програми кіберзахисту	R & D - екосистема, GovTech-песочниці	Охорона здоров'я, безпека, AgriTech	Швидка комерціалізація інновацій
Японія	Society 5.0	Інтеграція ІКТ з виробництвом і соціальною сферою	Робототехніка, транспорт, демографія	Автоматизація, продуктивність, якість життя

Джерело: сформовано на основі [6–7]

інноваційний розвиток і підвищує стійкість національних і глобальних ланцюгів постачання. Канада реалізує Digital Charter та ініціативу Shared Services Canada, спрямовані на створення єдиних інформаційних систем і дата-платформ для координації державних політик у сферах охорони здоров'я, природних ресурсів та розвитку громад. Це підвищує прозорість процесів управління, сприяє кращій взаємодії між державними структурами та забезпечує ефективніше використання ресурсного потенціалу.

Результати дослідження показали, що управління ресурсним потенціалом національної економіки в умовах цифрового розвитку вимагає переходу від традиційних адміністративно-командних методів до інтегрованих, технологічно орієнтованих моделей. Аналіз існуючих підходів виявив, що найефективнішими є ті, які поєднують стратегічне планування, цифрову аналітику та гнучкі механізми прийняття рішень. Визначено, що ключовим фактором є здатність системи управління швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що особливо актуально для України в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності.

Дослідження структури ресурсного потенціалу підтвердило необхідність комплексного врахування матеріальних, фінансових, трудових, природних та інформаційних ресурсів. Було встановлено, що цифровізація кожного з цих компонентів дає змогу підвищити ефективність їхнього використання за рахунок автоматизації обліку, моніторингу та прогнозування. Наприклад, впровадження систем управління на основі великих даних та штучного інтелекту дозволяє більш точно оцінювати обсяги і якість ресурсів, а також своєчасно виявляти ризики їх дефіциту або нераціонального розподілу.

Вивчення зарубіжного досвіду показало, що країни, які впровадили цифрові рішення у сфері управління ресурсами, досягли значного підвищення ефективності економічних процесів. Естонія, Сінгапур, Південна Корея та Велика Британія демонструють приклади комплексної цифрової трансформації, що включає створення єдиних електронних платформ для надання державних послуг, інтеграцію баз даних та впровадження автоматизованих систем управління. Адаптація таких моделей до українських умов можлива за умови модернізації інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності управлінських кадрів.

Одним з ключових результатів є розробка концептуальної моделі інтеграції цифрових технологій в управління ресурсним потенціалом національної економіки. Вона передбачає три основні блоки: інформаційно-аналітичний, організаційно-координаційний та інноваційно-технологічний. Перший блок включає створення національної платформи обліку та аналізу ресурсів, другий — формування єдиного центру координації управлінських рішень,

третій — впровадження технологій автоматизації та оптимізації процесів у виробничих і сервісних секторах [1].

Окрему увагу приділено впливу цифрових технологій на підвищення прозорості управлінських процесів. Використання відкритих даних і публічних онлайн-звітів сприяє формуванню довіри між державою, бізнесом і громадянами. Це, своєю чергою, знижує рівень корупційних ризиків і підвищує ефективність контролю за використанням ресурсів. У країнах ЄС та Північної Америки така практика стала невід'ємним елементом економічної політики, і її впровадження в Україні є стратегічним пріоритетом.

Розроблений підхід до оптимізації використання ресурсів передбачає впровадження системи індикаторів ефективності, що базуються на цифрових вимірjuвальних інструментах. Це дозволяє оперативно оцінювати рівень використання ресурсів у різних галузях та регіонах, визначати проблемні зони та вчасно коригувати управлінські рішення. Така система може стати основою для формування прогнозів економічного розвитку та розробки сценаріїв реагування на кризові ситуації.

Дослідження показало, що ефективне управління ресурсним потенціалом потребує комплексного підходу до кібербезпеки. В умовах зростання кількості кібератак особливої важливості набуває захист даних про стан та обсяги ресурсів, а також забезпечення безперервності функціонування інформаційних систем. Запропоновано розробити національну програму кіберзахисту ресурсної інфраструктури з урахуванням світових стандартів та практик. Важливим аспектом є застосування цифрових рішень для управління ресурсами в умовах криз і надзвичайних ситуацій. Розроблені алгоритми дозволяють швидко ідентифікувати доступні ресурси, розподіляти їх за пріоритетними напрямками та контролювати ефективність використання у режимі реального часу. Такий підхід може значно підвищити стійкість економіки до зовнішніх шоків і прискорити процес відновлення після кризових явищ.

Підсумовуючи результати, можна зазначити, що впровадження цифрових технологій в управління ресурсним потенціалом національної економіки створює нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та стійкості економічної системи. Запропоновані у дослідженні концепції та інструменти можуть бути використані як основа для розробки національних і регіональних стратегій цифрової трансформації управління ресурсами, що сприятиме формуванню інноваційно орієнтованої моделі розвитку економіки України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що сучасний етап розвитку національної економіки визначається інтенсивним впровадженням цифрових технологій. Вони створюють нові підходи до управління ресурсним потенціалом, забезпечуючи швидке

реагування на виклики глобалізації. Цифрові рішення дозволяють підвищити продуктивність, скоротити транзакційні витрати та покращити якість економічних процесів. В українських умовах це може сприяти підвищенню стійкості економіки під час війни та в період відновлення.

Аналіз структури ресурсного потенціалу засвідчив необхідність врахування всіх його компонентів — матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та природних. Використання цифрових технологій для автоматизації обліку, моніторингу та прогнозування забезпечує їх ефективніше застосування. Наприклад, Big Data та штучний інтелект дозволяють точно оцінювати потреби та виявляти ризики дефіциту ресурсів. В Україні такий підхід може допомогти оптимізувати аграрний сектор та управління природними ресурсами.

Вивчення міжнародного досвіду показало, що країни-лідери у цифровізації досягли відчутних економічних результатів. Естонія, Сінгапур і Південна Корея є прикладами комплексної цифрової трансформації в державному управлінні. Це включає інтеграцію баз даних, електронні сервіси та автоматизовані системи. Для України адаптація таких моделей можлива через модернізацію інфраструктури та розвиток електронного врядування.

Розроблена концептуальна модель інтеграції цифрових технологій в управління ресурсами передбачає інформаційно-аналітичний, організаційно-координаційний та інноваційно-технологічний блоки. Вона орієнтована на створення національних платформ для аналізу ресурсів та оптимізації управлінських рішень. Такий підхід дозволяє об'єднати державні, бізнесові та наукові ресурси в єдину систему. Для України це може стати основою нової стратегії цифрової економіки.

Особлива увага приділяється прозорості управлінських процесів завдяки використанню відкритих даних. Публічні онлайн-звіти та електронні реєстри формують довіру між державою, бізнесом

і суспільством. Це знижує корупційні ризики та забезпечує ефективний контроль за розподілом ресурсів. В Україні впровадження таких рішень здатне зміцнити систему державних фінансів та муніципального управління.

Значний акцент зроблено на розвитку людського капіталу як важливого ресурсу цифрової трансформації. Підготовка кадрів, здатних працювати з сучасними технологіями, є необхідною умовою ефективності нової моделі управління. Освітні програми з цифрових компетентностей та HR-аналітика підвищують кваліфікацію працівників. Для України це є можливістю сформувати покоління управлінців, здатних реалізувати інноваційні стратегії розвитку. Ключовим результатом дослідження стало обґрунтування потреби у посиленій кібербезпеці. Захист інформаційних систем, попередження кібератак та безперервність роботи цифрової інфраструктури є стратегічними завданнями. Це важливо як для приватного сектору, так і для державних інституцій. В Україні створення національної програми кіберзахисту ресурсної інфраструктури може зміцнити безпеку та економічну стабільність.

Проведений аналіз окреслює широке поле для подальших наукових досліджень. Потребують глибшого вивчення питання інтеграції цифрових технологій у багаторівневу систему публічного управління, особливо в умовах воєнних викликів. Перспективними є розвідки щодо оцінювання ефективності цифрових рішень у державному та муніципальному секторах, виявлення бар'єрів до їх впровадження, а також розробка методик моніторингу результативності цифрової трансформації. Актуальними напрямками є аналіз взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством у контексті цифрової економіки, адаптація європейських стандартів кібербезпеки, а також дослідження соціальних аспектів цифровізації — зокрема, впливу на зайнятість, освітні практики та рівень довіри громадян до інституцій влади.

Література

1. Беззубко Л., Точонов І., Беззубко Б. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297)
2. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
3. Данкевич В. Є., Данкевич А. Є. Інтернет речей та штучний інтелект як ключові елементи інноваційного розвитку підприємств в епоху цифрових викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 165–173.
4. Кравчук І. І., Ахметов І. Р. Удосконалення державного регулювання раціонального використання земельних ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 161–168.
5. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 168–175. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175>
6. Рудик Р. І. Методичні рекомендації щодо оптимізації виробничої структури високотоварних сільськогосподарських підприємств Житомирської області / Р. І. Рудик, Т. Ю. Приймачук, ..., Є. М. Данкевич [та ін.]; Ін-т сільського госп-ва Полісся НААН. Житомир, 2016. 97 с.

7. Стороженко Л., Власенко В. Програма ЄС «Цифрова Європа»: шлях до нетократизації публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С. 541–552. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-541-552](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-541-552)
8. Чечель А., Микита А. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185>
9. Шпиго П.С. Теоретичні аспекти формалізації стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.8>
10. Якобчук В.П., Скидан О.В., Дацій Н.В., Данкевич В.Є., Данкевич Є.М., Данкевич А.Є., Литвинчук І.Л., Першко Л.О., Симоненко Л.І., Довженко В.А., Войтенко А.Б., Захаріна О.В., Іванюк О.В., Мосієнко О.В. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В.П. Якобчук. Житомир : Вид-во Поліський національний університет, 2024. 644 с.
11. Dankevych A., Dankevych V., Levchenko Y. EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of ukrainian enterprises. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. Nova Science Publishers, Inc., 2023. P. 61–83.
12. Dankevych V., Kovalchuk V.B., Melnychenko B.B., Bohiv Y.S., Slotvinska N.D. Concept of global peace: military, terrorist and informational threats. *Revista Guillermo De Ockham*. 2023. 21(2). P. 397–414. DOI: <https://doi.org/10.21500/22563202.6440>
13. Klochan V., Piliaiev I., Sydorenko T., Khomutenko V., Solomko A., Tkachuk A. Digital Platforms as a tool for the transformation of strategic Consulting in Public Administration. *Journal of Information Technology Management*. 2021. № 13. P. 42–61. DOI: [10.22059/jitm.2021.80736](https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80736)
14. Kud A. Decentralized information platforms in public governance: Reconstruction of the modern democracy or comfort blinding? *International journal of public administration*. 2023. Vol. 46, № 3. P. 195–221. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993905>
15. Skydan O. V., Fedoniuk T. P., Pyvovar P. V., Dankevych V. Ye., Dankevych Ye. M. Landscape fire safety management: the experience of Ukraine and the EU. *Series of Geology and Technical Sciences*. 2021. 6. P. 125–132.
16. Skydan O., Dankevych V., Garrett R. D., Nimko O. The state of the agricultural sector in Ukraine during wartime: The case of farmers. *Scientific Horizons*. 2023. 26(6). P. 134–145. doi: [10.48077/scihor6.2023.134](https://doi.org/10.48077/scihor6.2023.134)

References

1. Bezzubko L., Tochonov I., Bezzubko B. (2024), Tsyfrovizatsiia: problemy i vyklyky dlia upravlinnia. *Uspikhy i dosi-ahneniia u nautsi*, no. 6(6), pp. 286–297. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297) [Ukrainian].
2. Bihniak P. I., Mykhalchuk V. M. (2021), Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia: tsyvrovizatsiia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 15, pp. 107–113. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107> [Ukrainian].
3. Dankevych V. Ye., Dankevych A. Ye. (2024), Internet rechei ta shtuchnyi intelekt yak kliuchovi elementy innovatsiino-ho rozvytku pidpriemstv v epokhu tsyfrovykh vyklykiv. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7(277), pp. 165–173 [Ukrainian].
4. Kravchuk I. I., Akhmetov I. R. (2024), Udoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання ratsionalnoho vykorystannia zemelnykh resursiv. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5(275), pp. 161–168 [Ukrainian].
5. Redziuk V., Darmostuk D. (2024), Tsyfrovi platformy dlia nadannia derzhavnykh posluh: dosvid Ukrainy ta svitu. *Pub-lichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, no. 9, pp. 168–175. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175> [Ukrainian].
6. Rudyk R. I., Prymachuk T. Yu., ..., Dankevych Ye. M. (2016), *Metodychni rekomendatsii shchodo optymizatsii vy-robnchoi struktury vysokotovarnykh silskohospodarskykh pidpriemstv Zhytomyrskoi oblasti*. Zhytomyr: In-t silskoho hos-podarstva Polissia NAAN, 97 p. [Ukrainian].
7. Storozhenko L., Vlasenko V. (2024), Prohrama YeS “Tsyfrova Yevropa”: shliakh do netokratyzatsii publicnoho upravlinnia. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, no. 2(30), pp. 541–552. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-541-552](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-541-552) [Ukrainian].
8. Chechel A., Mykyta A. (2024), Stratehichni tsyfrovi tekhnologii u publicnomu sektori Ukrainy. *Publichne uprav-linnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, no. 9, pp. 176–185. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185> [Ukrainian].
9. Shpyha P. S. (2024), Teoretychni aspekty formalizatsii stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 9. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.8> [Ukrainian].
10. Yakobchuk V. P., Skydan O. V., Datsii N. V., Dankevych V. Ye., Dankevych Ye. M., Dankevych A. Ye., Lytvynchuk I. L., Pershko L. O., Symonenko L. I., Dovzhenko V. A., Voitenko A. B., Zakharina O. V., Ivaniuk O. V., Mosiienko O. V. (2024), *Publichne upravlinnia ta administruvannia: navchalnyi posibnyk*. Zhytomyr: Vyd-vo Poliskyi Natsionalnyi Universytet, 644 p. [Ukrainian].

11. Dankevych A., Dankevych V., Levchenko Y. (2023), EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of Ukrainian enterprises. In: *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. Nova Science Publishers, Inc., pp. 61–83.
12. Dankevych V., Kovalchuk V.B., Melnychenko B.B., Bohiv Y.S., Slotvinska N.D. (2023), Concept of global peace: military, terrorist and informational threats. *Revista Guillermo De Ockham*, vol. 21(2), pp. 397–414. <https://doi.org/10.21500/22563202.6440>
13. Klochan V., Piliaiev I., Sydorenko T., Khomutenko V., Solomko A., Tkachuk A. (2021), Digital platforms as a tool for the transformation of strategic consulting in public administration. *Journal of Information Technology Management*, vol. 13, pp. 42–61. <https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80736>
14. Kud A. (2023), Decentralized information platforms in public governance: Reconstruction of the modern democracy or comfort blinding? *International Journal of Public Administration*, vol. 46, no. 3, pp. 195–221. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993905>
15. Skydan O.V., Fedoniuk T.P., Pyvovar P.V., Dankevych V. Ye., Dankevych Ye. M. (2021), Landscape fire safety management: the experience of Ukraine and the EU. *Series of Geology and Technical Sciences*, vol. 6, pp. 125–132.
16. Skydan O., Dankevych V., Garrett R.D., Nimko O. (2023), The state of the agricultural sector in Ukraine during wartime: The case of farmers. *Scientific Horizons*, vol. 26(6), pp. 134–145. <https://doi.org/10.48077/scihor6.2023.134>

Стаття надійшла до редакції 26.08.2025

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

Кузьменко Ганна Олександрівна

*доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,
доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

Kuzmenko Hanna

*Doctor of Philosophy in Public Administration and Management,
Associate Professor of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0003-0672-7633*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11317

РОЛЬ ОСВІТНІХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОТГ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

THE ROLE OF EDUCATIONAL STRATEGIES IN THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT IN UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Збройна агресія російської федерації проти України радикально змінила умови функціонування органів місцевого самоврядування, зокрема об'єднаних територіальних громад (ОТГ), поставивши виклики безпеки, мобільності, соціальної стійкості та адаптивного управління. В таких умовах освітні стратегії набувають рис критичної інфраструктури, стаючи інструментом кадрової, психологічної та цифрової стійкості громад.

Мета. Дослідити функціональні можливості освітніх стратегій у системі антикризового управління в ОТГ під час війни в Україні та визначити їхню роль у зміцненні стійкості громад.

Матеріали і методи. Дослідження базується на нормативно-правових актах України щодо розвитку освіти в умовах воєнного стану, офіційній статистиці Міністерства освіти і науки України, Інституту освітньої аналітики, цифрових освітніх платформах та проєктах донорської підтримки. Використано методи теоретичного узагальнення та типологізації, аналізу і синтезу, структурно-функціональний підхід та емпіричне узагальнення на основі кейсів українських ОТГ (2022–2025 рр.).

Результати. Встановлено, що в умовах війни освітні стратегії трансформуються з другорядної сфери управління у багатофункціональний інструмент антикризового менеджменту, сприяючи адаптації, мобілізації людського капіталу та забезпеченню психологічної підтримки. Виокремлено типологію освітніх стратегій за логікою «реактивна — превентивна — адаптивна — інфраструктурно-аналітична». Показано, що інтеграція цифрових інструментів, зокрема Education Indicators Dashboard, підвищує прозорість управління та ефективність планування освітньої політики у громадах.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричному вимірюванні впливу освітніх стратегій на показники стійкості та відновлення громад у післявоєнний період, а також на розробці універсальної моделі локальної освітньої стійкості для масштабування успішних практик.

Ключові слова: освітні стратегії, антикризове управління, територіальні громади, війна в Україні, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. The armed aggression of the russian federation against Ukraine has radically changed the functioning conditions of local self-government bodies, particularly amalgamated territorial communities (ATCs), posing challenges of security, mobility, social resilience, and adaptive governance. In such conditions, educational strategies acquire the features of critical infrastructure, becoming a tool for human resource, psychological, and digital resilience of communities.

Purpose. To explore the functional capacities of educational strategies within the crisis management system in ATCs during the war in Ukraine and to determine their role in strengthening community resilience.

Materials and Methods. The study is based on Ukrainian legal and regulatory documents on education development under martial law, official statistics from the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Institute of Educational Analytics, digital education platforms, and donor-supported projects. Methods applied include theoretical generalization and typology, analysis and synthesis, structural-functional approach, and empirical generalization based on case studies of Ukrainian ATCs (2022–2025).

Results. It was established that, in wartime, educational strategies transform from a secondary governance sphere into a multifunctional crisis management tool, contributing to adaptation, mobilization of human capital, and provision of psychological support. A typology of educational strategies was outlined according to the «reactive – preventive – adaptive – infrastructure-analytical» logic. Integration of digital tools, particularly the Education Indicators Dashboard, was shown to enhance governance transparency and effectiveness of educational policy planning in communities.

Prospects. Further research should focus on empirical measurement of the impact of educational strategies on resilience and recovery indicators of communities in the post-war period, as well as on the development of a universal model of local educational resilience for scaling successful practices.

Key words: educational strategies, crisis management, territorial communities, war in Ukraine, digital transformation.

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні актуалізував потребу у переосмисленні підходів до публічного управління на місцевому рівні, особливо в контексті стійкості об'єднаних територіальних громад. Водночас освітня сфера, яка традиційно розглядалася як інструмент довгострокового розвитку, набуває нової антикризової функції — зміцнення адаптивного потенціалу громад у надзвичайних умовах. Проте в умовах швидких змін і багатфакторних загроз відсутня цілісна система впровадження освітніх стратегій, орієнтованих на забезпечення безпеки, оперативної реакції, мобілізації людського капіталу та соціальної згуртованості в громадах. Недостатньо опрацьованими залишаються як механізми інтеграції освіти в антикризову політику на місцевому рівні, так і оцінка ефективності освітніх ініціатив у системі кризового управління, що зумовлює необхідність глибокого теоретико-практичного аналізу ролі освітніх стратегій у підвищенні життєстійкості ОТГ в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій висвітлює важливість застосування освітніх стратегій як елемента антикризового управління в умовах воєнного стану. Так, у матеріалах Міністерства освіти і науки України [1; 7] підкреслюється роль цифрових платформ, зокрема Всеукраїнської школи онлайн, у забезпеченні безперервності освітнього процесу в умовах воєнних викликів. Центр спільних дій (2024) [2] у своєму звіті наголошує на витривалості місцевого самоврядування в реалізації освітніх рішень, адаптованих до кризових умов. Аналітичний звіт Інституту освітньої аналітики [3] деталізує проблеми дошкільної освіти в умовах війни, тоді як УГСПЛ (2025) [4] акцентує на дотриманні прав ВПО в освітньому середовищі. Локальні підходи до інтеграції внутрішньо переміщених осіб проаналізовано у звіті Кропивницької міської ради [5], де розкрито механізми підтримки освітнього доступу на рівні громади. Проблематику кадрового потенціалу в управлінні освітою в громадах розглядає О. Ленков (2023) [6], а також В. Троян, Г. Рибак і Р. В'яткін (2025) [15], які акцентують на потребі інноваційних підходів

до професійного розвитку персоналу. У цьому контексті показовим є рішення Білоцерківської міської ради [8] щодо затвердження відповідної програми на 2025–2027 роки. Правовий контекст освітньої трансформації в умовах війни відображено у роботах І. Терещенка [14], С. Сідлецького та А. Шандара [11], а також у розпорядженні Кабінету Міністрів України про інклюзивне навчання [9]. У науковій площині питання педагогічної діяльності в умовах воєнного стану розкривають В. Статівка та І. Захарова (2023) [13], що дозволяє глибше оцінити роль управлінської складової в кризових умовах. Серед прикладних ініціатив — навчальні заходи з енергетичної безпеки від U-LEAD [10], освітні можливості для ветеранів у Запоріжжі [12] та аналітика Cedos щодо умов праці вчителів [16]. Значущими є також аналітичні огляди ДНПБ ім. В. О. Сухомилинського [17] щодо цифрових інструментів подолання освітніх втрат.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Формулюванням цілей статті є комплексне дослідження трансформації ролі освітніх стратегій в умовах війни в Україні, зокрема в системі антикризового управління в об'єднаних територіальних громадах, визначення їхньої функціональної типології, аналіз реальних практик впровадження формальної, неформальної та цифрової освіти як інструментів підвищення кадрової, соціальної та інфраструктурної стійкості громад, а також вивчення потенціалу цифрових інструментів моніторингу освітніх політик для забезпечення прозорого та адаптивного управління.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни освітній компонент дедалі чіткіше позиціонується українськими науковцями як елемент стратегічної безпеки громад. І. Терещенко, аналізуючи реалізацію конституційного права на освіту під час воєнного стану, пропонує розглядати освітню стратегію як комплекс інноваційних підходів до освіти, спроможних забезпечити психологічну підтримку населення [14, с. 130–134]. Погоджуємося повністю із даним визначенням, адже воно охоплює і гуманітарну, і технологічну складові стійкості, необхідні ОТГ для швидкого відновлення

навчального процесу. О. Ленков трактував кризу як критичний стан системи й виділив реактивний та превентивний спектри антикризового управління [6, с. 15–167]. Класифікація автора дає підстави типологізувати освітні стратегії за аналогічним принципом:

- «реагування»: швидкі курси, релокація закладів, дистанційні платформи;
- «запобігання»: ризик-орієнтовані програми розвитку компетентностей, навчання з безпеки.

Проте ми лише частково погоджуємося, вважаючи за доцільне додати третю, адаптивну групу, спрямовану на довгострокову інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни у місцеві освітні екосистеми.

Польове дослідження Центру спільних дій підтверджує, що головним викликом для громад є брак ресурсів на укриття й цифрові засоби навчання [2]. Водночас громади, які залучили міжнародне фінансування на освітні проекти, показують вищі показники соціальної згуртованості та мобілізації волонтерських мереж, що емпірично демонструє прямий зв'язок між освітніми стратегіями й успішністю антикризового менеджменту громади воєнного часу.

Варто зазначити, що воєнна реальність змінила саму природу освітньої інфраструктури ОТГ. Так, відносно стабільна мережа закладів перетворилася на критично вразливий ресурс, що потерпає від фізичних руйнувань, дефіциту безпечних укриттів та вимушеної цифрової міграції. За офіційними даними МОН, на липень 2023 року пошкодженими чи зруйнованими були понад 3 тисячі закладів освіти, майже 300 — втрачено повністю, укриття були готові лише у 67,9% освітніх будівель, що забезпечило безпеку для 56,4% учасників освітнього процесу [7, с. 7].

Найбільш чутливою ланкою виявилися дошкільні установи. Дослідження Інституту освітньої аналітики фіксує 1021 постраждалих садок, з яких 908 отримали суттєві пошкодження. Автори звіту наголошують на потребі зменшення наповнюваності груп і запровадження різнотривалого режиму роботи як мінімальної відповіді на безпекові ризики. Ми повністю погоджуємося з таким акцентом на «демографічно чутливому» плануванні мережі, оскільки воно дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси у громадах з різним рівнем загрози [3, с. 4].

Соціальна вразливість посилюється і кадровим фактором. І. Когут та Ю. Назаренко дослідили, як зміна формату роботи та нестача фінансування перетворюють учительство на групу ризику бідності, а надбавки, що становлять значну частку зарплат, у кризовий момент легко скасовуються. Ми частково погоджуємося з пропозицією авторів включити надбавки в посадовий оклад, оскільки рішення підвищує фінансову стійкість освітян, але потребує комплексної оптимізації всієї шкільної мережі, інакше навантаження на місцеві бюджети стане критичним [16].

Принагідно зауважити, що цифровий вимір викликів є не менш загостреним. За узагальненням Ю. Кравченка, понад 1,6 млн. дітей були змушені повністю перейти на дистанційне навчання, також кожна третя дитина не має адекватного доступу до онлайн-освіти через відсутність обладнання чи зв'язку [17]. Автор пропонує розглядати цифрову трансформацію як ключовий інструмент подолання освітніх втрат.

Отже, поєднання масштабних фізичних руйнувань, кадрової нестабільності та цифрового розриву формує багаторівневу кризу освітньої інфраструктури в ОТГ. Актуальні виклики вимагають від громад інтегрованих рішень, зокрема, фізичного відновлення та модернізації укриттів, справедливої сертифікації й підтримки педагогів та адресної цифрової допомоги дітям із соціально вразливих категорій.

Після 2022 року освітні стратегії дедалі виразніше перетворювалися на оперативний інструмент антикризового реагування в ОТГ. В. Троян, Г. Рибак та Р. В'яткін пропонують розглядати розвиток кадрового потенціалу як багатокомпонентну модель, що поєднує освітні, управлінські, фінансові й партнерські механізми для підтримки інноваційного підприємництва в ОТГ [15]. Ми погоджуємося із дослідниками щодо необхідності комплексності, але доповнюємо, що в умовах воєнного ризику до моделі варто інтегрувати ще й блок психологічної стійкості працівників, оскільки саме вона визначає здатність кадрів працювати під обстрілами та ротаціями персоналу.

Зміщення фокусу з теорії на практику демонструє Програма «U-LEAD з Європою», яка у 2023 році запустила серію інформаційних сесій та менторських треків для громад щодо енергетичної безпеки й управління проектами [10]. Мережа курсів охоплює більше ніж десять тематик, від комунального майна до охорони здоров'я, таким чином формуючи в ОТГ критично важливі компетентності управлінців. Локальний рівень підкріплюється цільовими рішеннями: наприклад, Білоцерківська міська рада у 2024 році ухвалила трирічну програму професійного розвитку з чіткими фінансовими зобов'язаннями (900 тис. грн до 2027 року) та орієнтацією на кадрове забезпечення стратегічних функцій ради, що свідчить про інституціоналізацію навчання навіть у прифронтових регіонах [8].

Загальнонаціональні платформні рішення розгортаються паралельно. Ініціатива ReSkill UA (Міністерство економіки + Coursera, 2024) ставить ціль підготувати 30 тисяч громадян і створити 8 тисяч робочих місць до середини 2025 року. Програма вже забезпечила понад 138 тисяч записів на курси і вибудувала прямі канали працевлаштування випускників, що підтверджує спроможність онлайн-навчання швидко заповнювати прогалини ринку праці ОТГ [17]. Платформа «Всеукраїнська школа онлайн», започаткована Міністерством освіти і науки України, залишалася критичним хабом для змішаного нав-

чання учнів і підвищення кваліфікації вчителів, забезпечуючи безоплатний доступ до матеріалів і підтримку педагогів у створенні віртуальних класів [1].

Таким чином, сучасні освітні стратегії для ОТГ працюють у трьох взаємодоповнювальних площинах:

- формальні програми підвищення кваліфікації управлінців і службовців із гарантованим фінансуванням;
- гнучкі неформальні та онлайн-тренінги, що швидко закривають дефіцит ключових навичок;
- системні національні ініціативи, які масштабують доступ до якісних ресурсів і каналів працевлаштування.

Синергія даних інструментів забезпечує оперативне реагування громад на воєнні виклики, зміцнює їхній кадровий потенціал і, зрештою, підвищує стійкість системи антикризового управління.

Узагальнюючи подані теоретичні засади та емпіричні приклади, доцільно представити типологію освітніх стратегій, реалізованих в ОТГ України в умовах війни, їхні ключові функції та очікувані ефекти у сфері антикризового управління. Таблиця 1 ілюструє взаємозв'язок між типом стратегії, її практичними проявами й внеском у стійкість громади.

Аналіз типології освітніх стратегій, реалізованих в ОТГ України в умовах війни, свідчить про їхню багатофункціональність і здатність забезпечувати комплексну відповідь на кризові виклики. Реактивні стратегії відіграють критичну роль у забезпеченні безперервності освітнього процесу в екстремальних умовах, превентивні — формують заздалегідь підготовлений кадровий і управлінський ресурс, тоді як адаптивні сприяють інтеграції вразливих груп і відновленню соціальної згуртованості. Водночас поява інфраструктурно-аналітичної компоненти засвідчує перехід до більш зрілої моделі управління, де дані, індикатори та прозоре планування стають

інструментами підвищення ефективності освітніх рішень. Таким чином, саме системна взаємодія всіх чотирьох типів стратегій забезпечує стійкість місцевих громад та підсилює потенціал антикризового управління в умовах воєнної нестабільності.

В умовах війни інтеграція освіти в локальні антикризові політики ОТГ стала стратегічним пріоритетом, який поєднує безпекові, соціальні й економічні виміри. Науковці акцентують, що формальна й неформальна освіта переходить із площини допоміжної послуги у категорію критичної інфраструктури. С. Сідлецький та А. Шандар пропонують розглядати освітні інституції як «каркас життєстійкості громад», обґрунтовуючи це їх здатністю швидко відновлювати соціальний капітал та економічні ланцюги після ударів по інфраструктурі [11]. Ми погоджуємось із даним підходом, наголошуючи, що саме на місцевому рівні освіта найшвидше перетворюється на мультифункціональний сервіс — від укриття до хабу перекваліфікації населення. Водночас В. Статівка та І. Захарова звертають увагу на психологічний вимір, тобто освітнє середовище має мінімізувати ретравматизацію учасників процесу [13]. Цілком поділяємо дану позицію, вбачаючи практичну реалізацію через обов'язковий компонент психосоціальної підтримки у програмах навчання кожного ОТГ. На нормативному рівні вектор закріплено Розпорядженням Кабінету міністрів України «Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024–2026 роки» від 7 червня 2024 р. № 527-р, що прямо делегує органам місцевого самоврядування відповідальність за моніторинг і звітування щодо доступності освіти в кризових умовах [9].

Практичні кейси демонструють, як громади переводять ці підходи у політику. Наприклад,

Таблиця 1

Типологія та функціональні прояви освітніх стратегій в системі антикризового управління ОТГ в умовах війни

Тип освітньої стратегії	Функціональні прояви	Цільові групи	Очікуваний ефект для ОТГ
Реактивна	– релокація закладів освіти; – швидке перенавчання кадрів; – дистанційне навчання в умовах загроз	учні, вчителі, персонал ОМС	безперервність освітнього процесу, збереження кадрового ядра
Превентивна	– курси з безпеки та ризик-менеджменту; – інтеграція кризових модулів у програми; – підготовка до релокацій	управлінці, освітяни, батьки	підвищення готовності до надзвичайних ситуацій, адаптивність
Адаптивна	– інтеграція ВПО та ветеранів у систему освіти; – освітні хаби; – позашкільні програми	ВПО, діти, ветерани, громади	соціальна згуртованість, ресоціалізація, зменшення напруги
Інфраструктурно-аналітична (додаткова категорія)	– використання Education Dashboard; – бюджетування на основі даних; – моніторинг доступності освіти	ОМС, фінансові відділи, освітні управління	прозорість, ефективність управлінських рішень, фінансова стійкість

Джерело: розробка автора

Кропивницька МТГ у Комплексній програмі підтримки ВПО (2023–2025) поєднала житлові рішення з освітнім блоком [5]. Працівники ЦНАП і соціального захисту пройшли онлайн-тренінги Мінцифри та USAID із запобігання ретравматизації, що підвищило якість сервісу й створило основу для швидкого перепрофілювання штатів під потреби переселенців. Важливо, що навчання фінансується з місцевого бюджету й донорських коштів, тобто освіта інтегрована у бюджетну архітектуру антикризової відповіді.

Закарпатські громади формують інший тип моделі — освітні хаби для дітей-внутрішньо переміщених осіб. Регіональний аналіз УГСПЛ 2025 року показує, що Ужгород, Мукачєво та Хуст компенсують дефіцит шкільних місць через адаптаційні програми, безкоштовне харчування та позашкільні гуртки, поєднуючи освітню й соціально-психологічну реабілітацію [4]. Ми підтримуємо рекомендацію авторів щодо розширення позашкільного компоненту, адже саме він найкраще інтегрує дітей у громаду й знижує рівень стресу.

Особливу нішу посідають ветеранські ініціативи. Запорізький проєкт «Свої для своїх» трансформував Центр освіти дорослих у майданчик перекваліфікації й бізнес-інкубації [12]. В рамках проєкту 12 освітніх програм охопили 327 учасників, а консультації з грантової підтримки вже призвели до запуску ветеранських стартапів. Погоджуємося із тезою організаторів, що поєднання професійного навчання з психологічним супроводом підвищує успішність реінтеграції.

Отже, інтеграція освіти у локальні антикризові політики відбувається за трьома магістральними стратегіями — професійне підсилення муніципального персоналу й сервісів для ВПО, адаптаційні освітні хаби для дітей-переселенців із комбінованими навчально-реабілітаційними програмами, а також комплексні програми перекваліфікації ветеранів з елементами бізнес-підтримки. Синергія вищезазначених освітніх підходів підвищує кадрову, соціальну та економічну стійкість ОТГ, формуючи дійсно багаторівневу систему антикризового управління.

Варто підкреслити, що ефективність будь-якої освітньої стратегії у воєнний період перевіряється здатністю ОТГ не лише зберегти безперервність навчання, а й перетворити її на джерело стійкості. Від 2025 року ОТГ отримали доступ до оновленої Education Indicators Dashboard, яка автоматично підтягує з державних реєстрів дані про

наповнюваність укриттів, частку бюджету, спрямовану на освіту, співвідношення очного, змішаного й дистанційного навчання та навіть корелює їх із соціально-економічними показниками громади [19]. Наявність модуля «паспорт громади» дозволяє порівнювати себе з референтною групою у реальному часі й швидко виявляти недоліки на рівні окремих показників, що закладає основу для циклу «план → впровадження → моніторинг → корекція» у місцевих програмах освіти і безпеки.

Отже, цифровізовані системи моніторингу, інтегровані в освітню політику громад, не лише підвищують прозорість і підзвітність, але й перетворюють освіту на дієвий механізм підвищення стійкості громади в умовах воєнної нестабільності. Це означає, що сучасна ефективна освітня стратегія — це не тільки зміст і формат навчання, а передусім інфраструктура ухвалення рішень, побудована на аналітиці, адаптації та відкритості. Таким чином, освітні стратегії в умовах війни перестають бути другорядною частиною публічного управління, трансформуючись у ключовий інструмент антикризового управління в громадах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комплексне дослідження трансформації освітніх стратегій в умовах війни дає змогу стверджувати, що освіта в системі публічного управління на локальному рівні набула ознак критичної інфраструктури, здатної забезпечувати стійкість, адаптивність і цілеспрямовану відповідь на багаторівневі виклики. Реалізовані в ОТГ України стратегії можна типологізувати як реактивні, превентивні, адаптивні та інфраструктурно-аналітичні, що дозволяє вибудовувати багатофункціональні моделі реагування, профілактики й відновлення освітньої екосистеми. Вони охоплюють не лише збереження безперервності навчання, а й розвиток кадрового потенціалу, психологічної стійкості, цифрової трансформації та соціальної згуртованості вразливих груп.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на емпіричному вимірюванні впливу освітніх стратегій на показники відновлення громад у поствоєнний період, аналізі довгострокових ефектів інтеграції ВПО та ветеранів у місцеву освітню систему, оцінці ефективності цифрових рішень у кризових умовах, а також розробці універсальної моделі локальної освітньої стійкості, яка може бути масштабована для громад з різними рівнями ризику та ресурсів.

Література

1. Всеукраїнська школа онлайн. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki/vseukrainska-shkola-onlayn-2> (дата звернення: 08.08.2025).
2. Громади воєнного часу. Витривалі та спроможні: місцеве самоврядування в Україні — 2023. Київ : Центр спільних дій, 2024. 56 с. URL: https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voennogo_chasu_veb.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
3. Дослідження щодо стану організації освітньої діяльності в закладах дошкільної освіти в умовах воєнного стану: аналітичний звіт. Міністерство освіти і науки України. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2023. С. 4 URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/doshkilna_osvita_report_2023.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
4. Доступ дітей із числа внутрішньо переміщених осіб до освіти у Закарпатській області 2025: регіональний аналіз стану дотримання прав людини. УТСПЛ Ужгород, 2025. 24 с. URL: https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/Uzhhorod_analiz.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
5. Звіт про виконання у 2023 році Комплексної програми соціальної підтримки, адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб в Кропивницькій міській територіальній громаді на 2023–2025 роки. Кропивницька міська рада, 2024 (за звітністю 2023 року). 7 с. URL: https://krrada.gov.ua/site/uploads/files/Peresel/RadaVPO/zvit_kompleks_program_2023.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
6. Ленков О. С. Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»; Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 25(54). С. 150–167.
7. Освіта і наука України в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи: інформаційно-аналітичний збірник. Міністерство освіти і науки України. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2023. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> (дата звернення: 08.08.2025).
8. Про затвердження міської цільової Програми професійного розвитку кадрового потенціалу Білоцерківської міської ради та її виконавчих органів на 2025–2027 роки: Рішення Білоцерківської міської ради від 31 жовт. 2024 р. №6382–64-VIII. URL: https://new.bc-rada.gov.ua/miska_rada/normativni_akti/6382-64-viii_pro_zatverdzhennia_miskoi_tsilovoi_prohramy_profesiinoho_rozvytku_kadrovoho_potentsialu_bilotserkivskoi_miskoi_rady_ta_yii_vykonavchykh_orhaniv_na_2025_2027_roky/165206.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
9. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024–2026 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.06.2024 р. № 527-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-r#Text> (дата звернення: 08.08.2025).
10. Розпочато цикл навчально-консультативних заходів з енергетичної безпеки у громадах. U-LEAD with Europe: офіційний вебсайт. URL: <https://u-lead.org.ua/news/142> (дата звернення: 08.08.2025).
11. Сідлецький С., Шандар А. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-151
12. Старт проекту для реінтеграції ветеранів та ветеранок через створення освітніх можливостей в Запоріжжі. *Громадський Простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=novyj-start-projektu-reintehratsiya-veteraniv-ta-veteranok-vijny-cherez-stvorennia-osvitnih-mozhlyvostej-svoji-dlya-svojih-v-zaporizhzh-2025-sche-bilshe-mozhlyvostej> (дата звернення: 08.08.2025).
13. Статівка В., Захарова І. Особливості управління навчальним процесом в умовах воєнного стану як складова професійної діяльності педагога. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2023. № 3 (127). С. 219–235.
14. Терещенко І. О. Право на освіту в умовах правового режиму воєнного стану. *Аналітичнопорівняльне правознавство*. 2024. № 5. С. 130–134.
15. Троян В. І., Рибак Г. І., В'яткін Р. С. Механізми розвитку кадрового потенціалу для підтримки інноваційного підприємництва у територіальних громадах та регіонах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-67
16. Умови праці вчителів_ок: вплив повномасштабної війни. Cedoss. URL: https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/umovy-praczi-vchytel_ok-2.pdf (дата звернення: 08.08.2025).
17. Цифрові інструменти для подолання освітніх втрат і розривів в умовах війни та відновлення України (аналітичний огляд) / упоряд.: Ю. А. Кравченко; за заг. ред. М. Л. Ростока. Інформаційно аналітичні ресурси ДНПВ України ім. В. О. Сухомлинського. Київ, 2025. 22 с.
18. Government Spotlight: Ukraine's ReSkill UA Initiative. Coursera for Government. URL: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/ukraine-reskill-initiative-cm> (дата звернення: 08.08.2025).
19. Presentation of the updated Education Indicators Dashboard (20 May 2025). Institute of Educational Analytics (SSI «IEA»), Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: <https://iea.gov.ua/en/presentation-of-the-updated-education-indicators-dashboard-20-may-2025/> (дата звернення: 08.08.2025).

References

1. Ministry of Education and Science of Ukraine (n.d.), “All-Ukrainian Online School”, available at: <https://mon.gov.ua/osvita-2/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki/vseukrainska-shkola-onlayn-2> [in Ukrainian].
2. Centre of Joint Actions (2024), *Wartime communities. Resilient and capable: Local self-government in Ukraine — 2023*, Kyiv, Ukraine, 56 p., available at: https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voyennogo_chasu_veb.pdf [in Ukrainian].
3. Ministry of Education and Science of Ukraine, Institute of Educational Analytics (2023), *Study on the state of educational activities in preschool education institutions under martial law: Analytical report*, Kyiv, Ukraine, p. 4, available at: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/doshkilna_osvita_report_2023.pdf [in Ukrainian].
4. Ukrainian Helsinki Human Rights Union (2025), *Access to education for internally displaced children in Zakarpattia region in 2025: Regional analysis of human rights compliance*, Uzhhorod, Ukraine, 24 p., available at: https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/Uzhhorod_analiz.pdf [in Ukrainian].
5. Kropyvnytskyi City Council (2024), *Report on the implementation of the Comprehensive Program for social support, adaptation, and integration of internally displaced persons in the Kropyvnytskyi urban territorial community for 2023–2025*, 7 p., available at: https://kr-rada.gov.ua/site/uploads/files/Peresel/Rada-VPO/zvit_kompleks_program_2023.pdf [in Ukrainian].
6. Lienkov, O.S. (2023), “Anti-crisis management of territorial communities development: Essence and modern mechanisms”, *Bulletin of Postgraduate Education. Series “Social and Behavioral Sciences”; Series “Management and Administration”*, issue 25(54), pp. 150–167 [in Ukrainian].
7. Ministry of Education and Science of Ukraine, Institute of Educational Analytics (2023), *Education and science of Ukraine under martial law: Challenges, development, post-war prospects: Informational and analytical collection*, Kyiv, Ukraine, available at: <https://mon.gov.ua/...> [in Ukrainian].
8. Bila Tserkva City Council (2024), *On approval of the City Target Program for professional development of the personnel potential of the Bila Tserkva City Council and its executive bodies for 2025–2027*, Decision of 31 October 2024 No. 6382–64-VIII, available at: <https://new.bc-rada.gov.ua/...> [in Ukrainian].
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), *On approval of the National Strategy for the Development of Inclusive Education until 2029 and approval of the operational action plan for its implementation for 2024–2026*, Order of 07 June 2024 No. 527-r, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-p#Text> [in Ukrainian].
10. U-LEAD with Europe (n.d.), “Launch of a series of educational-consultative events on energy security in communities”, available at: <https://u-lead.org.ua/news/142> [in Ukrainian].
11. Sidletskyi, S. and Shandar, A. (2024), “Higher education in Ukraine under martial law: Challenges and priorities”, *Economy and Society*, no. 64, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151> [in Ukrainian].
12. Civic Space (n.d.), “Project launch for the reintegration of war veterans through the creation of educational opportunities in Zaporizhzhia”, available at: <https://www.prostir.ua/?news=novyj-start-projektu-reintehratsiya-veteraniv-ta-veteranok-vijny-cherez-stvorennia-osvitnih-mozhlyvostej-svoji-dlya-svojih-v-zaporizhzhhi-2025-sche-bilshe-mozhlyvostej> [in Ukrainian].
13. Stativka, V. and Zakharova, I. (2023), “Features of educational process management under martial law as a component of teacher’s professional activity”, *Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies*, no. 3(127), pp. 219–235 [in Ukrainian].
14. Tereshchenko, I.O. (2024), “The right to education under the legal regime of martial law”, *Analytical and Comparative Jurisprudence*, no. 5, pp. 130–134 [in Ukrainian].
15. Troian, V.I., Rybak, H.I. and V’iatkin, R.S. (2025), “Mechanisms for the development of human resources to support innovative entrepreneurship in territorial communities and regions”, *Economy and Society*, no. 73, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-67> [in Ukrainian].
16. Cedoss (n.d.), *Working conditions of teachers: The impact of full-scale war*, available at: https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/umovy-praczi-vchytel_ok-2.pdf [in Ukrainian].
17. Kravchenko, Yu. A. (comp.) and Rostok, M. L. (ed.) (2025), *Digital tools for overcoming educational losses and gaps during the war and for Ukraine’s recovery: Analytical overview*, Information and Analytical Resources of V.O. Sukhomlynskyi State Scientific and Pedagogical Library of Ukraine, Kyiv, Ukraine, 22 p. [in Ukrainian].
18. Government Spotlight: Ukraine’s ReSkill UA Initiative. Coursera for Government. URL: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/ukraine-reskill-initiative-cm> [in Ukrainian].
19. Coursera for Government (n.d.), “Government Spotlight: Ukraine’s ReSkill UA Initiative”, available at: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/ukraine-reskill-initiative-cm> (Accessed 08 Aug. 2025); Institute of Educational Analytics, Ministry of Education and Science of Ukraine (2025), “Presentation of the updated Education Indicators Dashboard (20 May 2025)”, available at: <https://iea.gov.ua/en/presentation-of-the-updated-education-indicators-dashboard-20-may-2025/>

УДК 004.9:331.101.3

Рокос Дмитро Іванович

*магістр зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Головний спеціаліст сектору комунікації з громадськістю
Центрального міжрегіонального управління Міністерства Юстиції*

Rokos Dmytro

*Master's Degree in Public Administration,
Chief Specialist of the Public Communications Sector of the
Central Interregional Department of the Ministry of Justice*

Ткаченко Ігор Валентинович

*кандидат політичних наук,
доцент кафедри державного управління
Науково-навчальний інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Tkachenko Igor

*PhD in Political Science,
Assistant Professor at the Department of Public Administration
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-3029-4578*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11272

ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ ТА АЛГОРИТМУ: ВПЛИВ ПРОЦЕСУ РОБОТИЗАЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

HUMAN-ALGORITHM INTERACTION: THE IMPACT OF PROCESS ROBOTIZATION ON THE MOTIVATION AND PRODUCTIVITY OF PUBLIC SERVANTS

Анотація. Вступ. У статті здійснено міждисциплінарний аналіз взаємодії людини та алгоритму в умовах автоматизації рутинних процесів у державному управлінні. Зокрема, авторами досліджено феномен роботизованої автоматизації процесів (RPA), систематизовано міжнародний досвід та запропоновані принципи людиноцентричного впровадження цифрових рішень. Наукове значення дослідження полягає у виявленні передумов для зменшення негативних ефектів на мотивацію та продуктивність державних службовців через впровадження RPA.

Мета. Окреслити рекомендації для досягнення оптимальної взаємодії людина-алгоритм в публічному секторі шляхом аналізу впливу впровадження RPA на мотивацію і продуктивність державних службовців.

Матеріали і методи. Проведено аналіз вторинних даних, а також системний аналіз. Для дослідження застосовано методи узагальнення та індукції, контент-аналізу з відкритих джерел, а також, методи дидукції, синтезу, графічний метод для створення узагальнюючих схем.

Результати. Виявлено, що автоматизація у формі алгоритмізації є ефективною для рутинних адміністративних функцій, тоді як завдання, що вимагають емпатії, стратегічного планування та творчості, не підлягають автоматизації. Встановлено, що працівники, які сприймають автоматизацію як загрозу, демонструють підвищений рівень стресу та зниження мотивації. Для балансування взаємодії «людина-алгоритм» запропоновано низку рекомендацій, що ґрунтуються на людиноцентричному підході. У статті наголошується на поетапному впровадженні з постійним навчанням персоналу та чітким визначенням меж відповідальності, що підвищить рівень довіри та мотивацію у використанні нових систем.

Перспективи. Автори пропонують спрямувати подальші наукові дослідження на створення комплексних програм цифрових компетенцій, розробці протоколів безпеки для RPA систем, дослідження методів інтеграції RPA із застарілими

IT-системами державних органів, дослідження зміни ролі державного службовця внаслідок використання ШІ-систем та вивчення розбіжностей у сприйнятті та використанні автоматизованих систем різними категоріями працівників.

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, роботизована автоматизація процесів, Robotic Process Automation (RPA), алгоритмічне управління, мотивація державних службовців, людиноцентричний підхід.

Summary. Introduction. The article provides an interdisciplinary analysis of human-algorithm interaction under the conditions of automating routine processes in public administration. Specifically, the authors explore the phenomenon of Robotic Process Automation (RPA), systematize international experience, and propose principles for a human-centered implementation of digital solutions. The scientific significance of the research lies in identifying the prerequisites for reducing negative effects on the motivation and productivity of civil servants through the implementation of RPA.

Objective. To outline recommendations for achieving optimal human-algorithm interaction in the public sector by analyzing the impact of RPA implementation on the motivation and productivity of civil servants.

Materials and methods. The study conducted an analysis of secondary data as well as a systemic analysis. The research used methods of generalization and induction, content analysis of open sources, as well as methods of deduction, synthesis, and a graphical method for creating generalizing schemes.

Results. It was found that automation in the form of algorithmization is effective for routine administrative functions, while tasks requiring empathy, strategic planning, and creativity are not subject to automation. It was established that employees who perceive automation as a threat demonstrate increased stress levels and decreased motivation. To balance the «human-algorithm» interaction, a number of recommendations based on a human-centered approach were proposed. The article emphasizes phased implementation with continuous staff training and a clear definition of responsibility limits, which will increase the level of trust and motivation in using the new systems.

Prospects. The authors propose that further research should focus on creating comprehensive digital competency programs, developing security protocols for RPA systems, researching methods for integrating RPA with legacy IT systems of government agencies, studying the changing role of a civil servant due to the use of AI systems, and examining the differences in the perception and use of automated systems by various categories of employees.

Key words: public administration, digital transformation, robotic process automation, Robotic Process Automation (RPA), algorithmic governance, civil servants' motivation, human-centered approach.

Постановка проблеми. Зі впливом першої чверті ХХІ століття людство входить в нову епоху, яка характеризується стрімким розвитком цифрових технологій та бурхливим, а подекуди хаотичним впровадженням інноваційних цифрових систем у всі сфери суспільного життя. Сфера державного управління не стала виключенням із загального правила. Вона переживає період значних трансформацій, пов'язаних із впровадженням роботизованих систем для автоматизації рутинних процесів — Robotic Process Automatization (RPA), а також систем штучного інтелекту (ШІ) для алгоритмічного прийняття рішень. Цифрова трансформація набуває дедалі більшого значення для стійкості державного управління в умовах воєнного стану, оскільки вона сприяє сталій роботі державних органів, забезпечує належне надання адміністративних послуг, створює можливості для покращення комунікацій між державою та громадянами.

На даному етапі розвитку вітчизняної науки і практики вкрай актуальним стає пошук збалансованих підходів до впровадження нових цифрових технологій, які забезпечать підвищення ефективності роботи державних органів, але при цьому не знижать мотивацію та продуктивність державних службовців. Проблема ефективного впровадження цифрових технологій та роботизації рутинних адміністративних процесів обумовлюється тим, що через такі психологічні бар'єри як страх втратити роботу, відсутність свободи прийняття державним

службовцем рішень, втрата відчуття власної важливості тощо, знижується залученість, створюється опір до змін та відповідно падає продуктивність, тим самим зменшуючи очікувані переваги від впровадження нових технологій. Проблема взаємодії людини в процесі роботи та машинного алгоритму, в контексті впровадження цифрових рішень набуває особливого значення в державному управлінні, адже державні службовці, як правило, орієнтовані на сталі умови праці, чіткі процедури та визначену місію.

Враховуючи вищевикладене, в ході цього дослідження планується дати відповідь на таке дослідницьке запитання: як впровадження роботизованих систем для автоматизації рутинних процесів впливає на мотивацію та продуктивність праці державних службовців. Вказане питання можна розділити на декілька додаткових завдань, зокрема, чи можливо досягти оптимальної взаємодії між людиною та алгоритмом; чи не перетвориться автоматизація загрозою професійній ролі державного службовця, а навпаки, стане інструментом зменшення рутинних завдань та розширення можливостей в аналітичній чи комунікаційній діяльності державних службовців; чи підвищує або навпаки, зменшує значущість державної служби застосування роботизації у системі державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці, зокрема, Зленко А., Зленко Я. [4] в основному сфокусовані на дослідженнях

особливостей цифрової трансформації публічного управління. При цьому, проблеми розвитку цифрової компетенції та виклики цифровізації досліджують Кірш О. [5], Афанасьєва Т., Кучеренко О. [2], Атаманова Н., Луначенко І. [1], державні механізми розвитку електронного урядування Мохова Ю. [6], Лященко Ю. [4], питання використання штучного інтелекту розглянуто за посібником НАДС [9; 8].

Варто зазначити, що окреме місце у дослідженнях займають питання застосування роботизованих систем для автоматизації рутинних процесів, як от ті, що впроваджуються в межах проєкту Дія. Бізнес Мінцифри [3; 7]. Серед зарубіжних науковців питання адаптації роботизованих систем в публічний сектор досліджували Hans S., Guner E. O., Juell-Skielse G. [17], Barley S. [13], вплив впровадження автоматизації на заводленість працівників Chen F., Li J. [14], виклики і загрози впровадження автоматизованих систем досліджували Baran, G., Berkowicz, A., Marzec, M., Sasak, J., & Szczudlińska-Kanoś, A [12], аналіз практичного застосування ШІ у публічному управлінні Babsek M., Ravselj D., Umek L., Aristovnik A. Розглянуто питання прозорості впровадження алгоритмічних моделей у звіті ЄС, дослідженні OECD [16] та звіті CIO Council [15], State of Federal RPA [18] — США.

Метою статті є окреслення рекомендацій для досягнення оптимальної взаємодії людина-алгоритм в публічному секторі шляхом аналізу впливу роботизованих систем для автоматизації рутинних процесів на мотивацію і продуктивність державних службовців. Для досягнення поставленої мети, виконані такі завдання:

1. Проаналізувати поточний стан впровадження RPA та алгоритмічних технологій в публічному секторі, визначити тенденції і приклади використання;
2. Дослідити теоретичні підходи та емпіричні дані щодо впливу автоматизації процесів на мотивацію та продуктивність працівників;
3. Сформулювати підходи та стратегію балансування людина-алгоритм для підвищення продуктивності та збереження мотивації державних службовців.

Матеріали і методи. Проведено аналіз вторинних даних (узагальнено статистику звітів США, Великобританії та України), системний аналіз (розглянуто сукупність технологічних і психологічних чинників впливу RPA на державний сектор), метод узагальнення і індукції (з емпіричних досліджень зроблено висновок про потреба комплексних програм розвитку компетенцій), контент-аналіз відкритих джерел (опрацьовано звіти, аналітику та нормативні документи щодо RPA в державному управлінні), а також, методи дедукції, аналізу, синтезу, графічний метод для створення узагальнюючих схем на основі рекомендацій авторів щодо впровадження цифрових систем та інші загальнонаукові методи дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Вже сьогодні розвинені країни світу активно впроваджують технології роботизованих систем для автоматизації рутинних процесів (далі — RPA) та штучний інтелект (далі — ШІ). RPA це технологія, що допомагає створювати, впроваджувати та керувати програмними роботами, що імітують дії людини. Іншими словами, програмні роботи взаємодіють з цифровими системами та програмним забезпеченням [3]. Зокрема, у США діє ініціатива CIO Council, в рамках якої державні установи імплементують роботизовані системи для прискорення обробки інформації, мінімізації людського фактору та автоматизації рутинних задач. Це зокрема дає змогу зосередити людський капітал на стратегічних завданнях [15]. Впровадження таких систем є не поодиноким випадком та набуває масового характеру, це підтверджує звіт «State of Federal RPA report», відповідно до якого, у 20-ти федеральних агентствах США діють понад 1000 RPA, завдяки чому вдалось зекономити понад 1.5 млн. «людино-годин», що раніше витрачались на рутину роботу [18].

В результаті масштабного бібліометричного аналізу з бази даних Scopus дослідники Babsek M., Ravselj D., Umek L., Aristovnik A., дослідили вплив різних технологій на автоматизацію процесів державного управління. Зокрема, практичними застосуваннями автоматизації, виявлені в ході дослідження охоплюють спектр завдань публічного управління — від правової допомоги та комплаєнсу до фінансового моніторингу та управління в сфері громадської безпеки, це свідчить про всеохоплюючий характер роботизації в сучасному публічному управлінні [11].

Рівень обізнаності та впровадження RPA в публічному секторі Швеції досліджували Juell-Skielse G., Han S., та Guner E. O. В рамках свого дослідження їм вдалось з'ясувати, що центральний і місцевий рівні мають свої відмінності в масштабі інтеграцій таких рішень, адже основними бар'єрами імплементацій систем RPA є наявність кваліфікованих кадрів, необхідних ресурсів як фінансових так і технічних, а також стратегічне планування. Дослідники вважають, що успішна інтеграція RPA в державний сектор вимагає не лише технічної готовності, але й зміни організаційної культури, що дозволяє інтегрувати інноваційні цифрові системи не як загрозу для працівників, а як підтримку їх функцій та зниження навантаження на них [17].

Автоматизація процесів розглядається як ключ до підвищення ефективності та якості роботи, зокрема податкове відомство Великої Британії (HMRC) використало програмних роботів для сортування електронної пошти та заповнення баз даних. Відповідно до урядового звіту Департаменту науки, інновацій та технологій (DSIT) за 2024–2025 роки, адміністративні асистенти (найнижча категорія посад державної служби Великобританії) витрачають до 62% свого

часу виконуючи рутинні завдання, що можуть бути автоматизовані [19]. До таких завдань включають повторювальні та адміністративно регламентовані обов'язки як: планування зустрічей, сортування заявок, стандартна електронна переписка, введення даних, перевірка форм. За умови належного впровадження RPA, прогнозується значні фінансові вигоди (понад 36 млрд. фунтів стерлінгів щорічно) та ефективніше використання людського капіталу [19].

Водночас, для посадовців найвищої ланки такий показник дорівнює нулю, тобто автоматизація їх роботи не є можливою, адже вищого корпусу державної служби пов'язана з ухваленням стратегічних рішень, керівництвом командами, іншими словами, такими завданнями, що вимагають людського «живого» спілкування, відповідальності та творчості, а не формалізованих процедур [19].

На сучасному етапі розвитку наукової думки вважається, що впровадження інноваційних цифрових систем в державний сектор має відбуватись за принципом системності та людиноцентричності [16], це передбачає координоване стратегічне планування з урахуванням організаційно-правових та соціальних чинників. Прикладом системного підходу до цифровізації державного управління є Україна.

Процеси діджиталізації в Україні координує Міністерство цифрової трансформації. Мінцифри вже вдалося створити Єдиний портал державних послуг «ДІЯ», що не тільки перевело значну частину державних послуг в онлайн, але й змінило логіку їх надання [7]. Впровадженням такої програмної інфраструктури, Мінцифри автоматизувало рутинні процеси державної служби (перевірка документів, обробка звернень, реєстраційні операції, тощо), що призвело до заміщення низки типових посад та створенню нових робочих місць, пов'язаних з розробленням, адмініструванням та супроводом цифрових сервісів. Це приклад впровадження алгоритмічних систем управління, в основі яких: автоматизація надання публічних послуг, зменшення бюрократичного тиску та переорієнтація ролі державного службовця [1].

Поряд з позитивними аспектами, роботизація процесів публічного управління породжує низку викликів, здатних негативно вплинути на продуктивність та вмотивованість державних службовців. Одним з ключових ризиків є формування ефекту заміщення, іншими словами страху втратити свою роботу та бути заміненим роботизованою системою [12].

Емпіричні дані дослідження «Подвійний вплив автоматизації на задоволеність працівників» Chen F. та Li J., проведеного в 2024 році, вказують на наявність прямого взаємозв'язку між очікуванням можливого заміщення автоматизованою системою та зниженням рівня задоволеності працею [14]. Автори встановили, що працівники, які сприймають автоматизацію як загрозу стабільності своєї діяльності — демонструють підвищений рівень стресу, зниження мотивації та загальної психологічної стійкості.

При цьому, негативний ефект автоматизації найбільш виражений серед тих, чий посади найвразливіші до технологічного заміщення, зокрема, працівники середнього і старшого віку, з високими посадовими компетенціями. Натомість, позитивний ефект спостерігається серед працівників молодого покоління, що схильне сприймати цифрові технології як професійний виклик та можливість для зростання. Така категорія працівників демонструє вищу адаптивність до змін, знижену чутливість до ефекту заміщення та більший інтерес до підвищення власних цифрових компетенцій [14].

На практиці, враховуючи кадрову кризу, автоматизація на державній службі радше перерозподіляє функції ніж веде до масових скорочень працівників [2]. Однак, навіть перспектива скорочень може призвести до технологічного стресу, що проявляється в пасивному опорі нововведенням. Державні службовці можуть свідомо гальмувати та критикувати впровадження нових систем або зберігати статус-кво [2]. Для ефективного управління таким явищем необхідно забезпечити послідовну комунікацію з боку керівництва. Зокрема, Національне агентство з питань державної служби (далі — НАДС) в посібнику про відповідальне використання штучного інтелекту публічними службовцями, робить акцент на тому, що автоматизація процесів в публічному управлінні має допоміжний, а не заміщуваний характер і така позиція повинна бути чітко артикульована керівником [9].

Окрім ефекту заміщення, Кірш О.Л. у своїй роботі з'ясував, що для мотивації працівника важливо, щоб робота давала певну автономність у прийнятті рішень, була змістовною та різноманітною, в іншому випадку працівник відчуває себе малозначущим елементом у загальній системі, що негативно впливає на його мотивацію до професійного розвитку та роботи в цілому [5].

Впровадження алгоритмічних моделей автоматизації може потенційно знизити відчуття автономності у прийнятті рішень. Це особливо стосується державних службовців середньої ланки, які займаються рутинним прийняттям рішень за інструкціями. Таку категорію посад фактично може замінити алгоритм, а працівникам залишиться роль моніторингу, іншими словами, працівник перетворюється на оператора, що лише наглядає за процесом, а не бере безпосередньої участі у ньому [14].

Такий приклад ілюструє явище технологічного відчуження, коли автоматизація рутинних процесів призводить до зниження суб'єктивного відчуття значущості власної праці та автономності прийняття рішень. Цей ефект описаний у праці Barley M.S. [13], науковець зазначає, що автоматизація змінює не лише технічне виконання завдань, але й соціальний сенс роботи, що впливає на мотивацію та професійну ідентичність працівника, особливого значення такий ефект має серед працівників, чия

ідентичність пов'язана з прийняттям рішень або «служінням суспільству» [13]. Надмірна алгоритмізація праці призводить до відчуження працівників та зниження їх залученості [14], що є вагомим аргументом на користь обережної імплементації автоматизованих систем, залишаючи працівнику простір для участі в процесах прийняття рішень, а не перетворюючи його на «натискача кнопок».

Парадоксально, однак, автоматизація процесів та інтеграція RPA систем може призвести до стресу від перенавантаження, адже впровадження нових систем створюють великий потік інформації які працівник має обробити. Державний службовець може відчувати перенасичення технологіями, особливо за низького рівня цифрової обізнаності [5]. Для молодих кадрів це може бути цікавим викликом, однак для частини колективу старшого віку — додатковим фактором тривоги. В системі публічного управління України середній вік державних службовців досить високий, а цифрова грамотність досить низька [5], впровадження нової RPA системи може призвести до зниження впевненості працівників, супроводжуючись відчуттям власної непрофесійності та як наслідок падінням мотивації [5]. Тому, критично важливим є впровадження нових технологій паралельно з програмою розвитку професійних компетентностей, постійним навчанням та підвищенням кваліфікації державних службовців в сфері цифрових технологій [9; 2].

Недооціненим викликом впровадження таких систем також є невизначеність у питанні відповідальності та етики при використанні алгоритмів. Постає питання, якщо алгоритмічна модель помилково відмовила громадянину в наданні послуги чи дала хибні результати, хто за це нести відповідальність? На практиці, алгоритмічна модель не є суб'єктом права, тому відповідальність лягатиме на операторів таких систем — державних службовців та їх керівників [10].

Одна помилка III чи RPA може суттєво підірвати довіру не лише до конкретної системи, а й до використання таких інструментів у публічній сфері загалом. Як наслідок, може виникнути явище «аверсії до алгоритмів», що характеризується більшою довірою рішенням, що прийняла людина ніж машинному, незважаючи на вищу точність інноваційних систем [10]. Необхідно розробити чіткі норми і протоколи, що будуть регулювати роботу таких систем, без цього, працівник може з обережністю ставитись до алгоритму, відчувати тривогу від роботи, не довіряти йому та навіть перевіряти вручну його роботу, що істотно знизить загальну ефективність використання таких систем.

Крім цього, виникають філософські питання делегування повноважень прийняття рішень алгоритму, що перетинається з безпосередньою місією державного службовця як суб'єкта безпосереднього служіння народові, що може впливати на профе-

сійну ідентичність. Для уникнення цього необхідне чітке визначення ролей алгоритму як інструменту, а остаточне рішення за людиною [2; 9].

Дослідження українських науковців, зокрема Зленка А., Ляценка Ю., Зленка Я., підкреслюють, що опір змінам у державних органах найчастіше виникають через усталену організаційну культуру, зокрема негативні наслідки можуть включати конфлікти між ентузіастами та традиціоналістами цифровізації, що має безпосередній вплив на зниження морального духу колективу та уповільнення процесу змін [4]. Впровадження технологічних змін форсовано часто зустрічає опір колективу, а втрата згуртованості та поява внутрішньої напруги значно впливають на демотивацію всіх — як консерваторів так і прогресистів [4; 2]. Керівництву важливо управляти змінами грамотно, необхідно залучати неформальних лідерів, демонструвати «швидкі перемоги» від технологій, пояснювати вигоди для кожного та ні в якому разі не звинувачувати тих, кому адаптація дається важче [5; 9]. За умов такої культури провадження, автоматизація процесів державного органу пройде м'якше та нівелює негативний вплив на мотивацію працівників [2].

Враховуючи вищевикладене, можна сформулювати низку підходів та стратегій балансування людського і алгоритмічного, що дозволить органам державної влади не тільки автоматизувати процеси та впроваджувати роботизовані системи, але при цьому підвищувати мотивацію та продуктивність державних службовців.

Технологічна трансформація вимагає глибокого розуміння та врахування людського фактору. Нижче наведена схема демонструє етапність планування автоматизації процесів в державному секторі.

Основа цифрової трансформації має будуватись на людиноцентричному підході, тому на стадії планування автоматизації процесу слід дослідити як зміняться функції конкретних посад, чи виникне потреба у скороченні чи перекваліфікації персоналу [11; 12]. Потрібно прокомунікувати з працівниками необхідність впровадження таких систем, пояснити, які їх вигоди та як зміниться їхня діяльність. Прозорість у прийнятті рішень знизить тривожність та сформує передбачуваність процесу в очах колективу.

Практичний досвід застосування людиноцентричного підходу можна спостерігати у впровадженні Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) Національним агентством з питань державної служби [8]. НАДС при впровадженні системи HRMIS проводило опитування серед HR-спеціалістів органів влади, щоб виявити їх потреба та побажання. Партисипативний підхід може допомогти підвищенню довіри працівника до нововведення. Наведена нижче схема демонструє ефективну стратегію залучення (партисипативного підходу) НАДС в провадженні системи HRMIS.

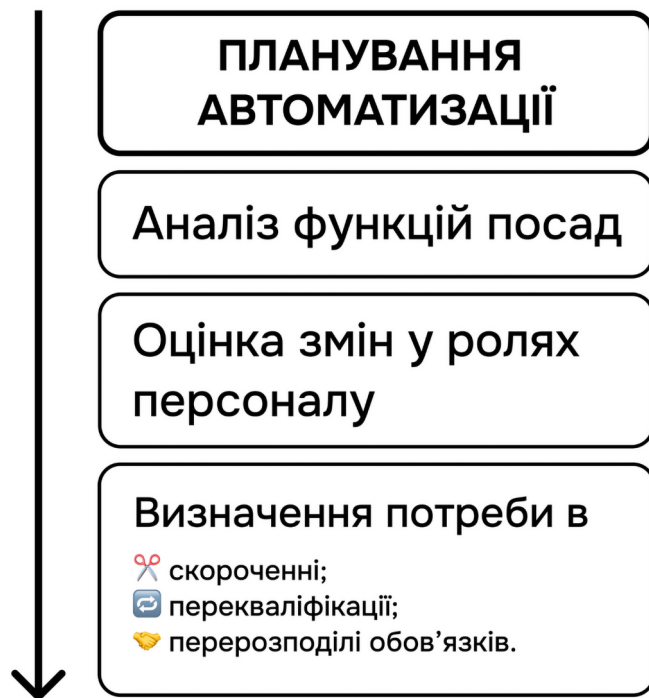


Схема 1. Людиноцентричний підхід планування автоматизації

Джерело: створено авторами на основі [11; 12]

Ефективні стратегії залучення включають проведення воркшопів, опитувань, пілотного тестування, зворотного зв'язку працівників щодо нововведення, що дозволить працівникам відчувати себе співавторами змін, а не пасивними реципієнтами.

Щоб уникнути демотивації від зменшення автономії, потрібно свідомо конструювати процеси так, щоб людина залишилась ключовою у процесі прийняття рішень, тобто навіть коли алгоритм видає результат, необхідно передбачити етап, де державний службовець його переглядає чи затверджує [4; 14]. Схема наведена нижче демонструє приклад участі державного службовця у прийнятті рішення.

Крім цього, необхідно дати можливість працівникам пропонувати покращення алгоритму на основі їх практичного досвіду. Така взаємодія значно під-

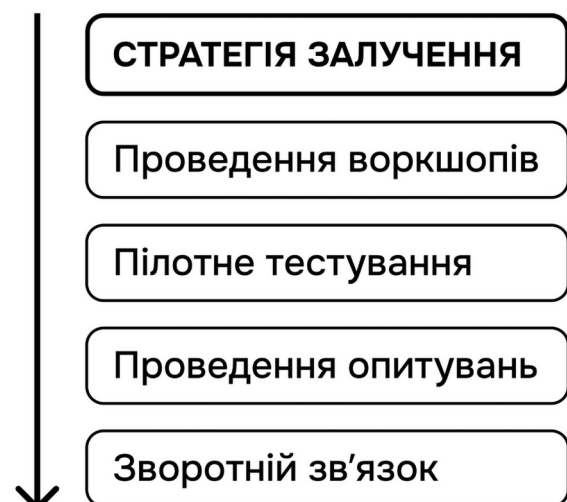


Схема 2. Стратегія залучення працівників НАДС в провадженні системи HRMIS

Джерело: створено авторами на основі [8]

вищує прийняття нових технологій, адже людина бачить, що RPA підлаштовується під її експертне бачення, а не навпаки.

Успішна технологічна трансформація напряму залежить від лідерства та прикладу згори. Керівники повинні самі активно використовувати та демонструвати позитивне ставлення до нових технологій. У випадку ігнорування нових систем згори, підлеглі тим більше не будуть вмотивовані їх використовувати. Також, по можливості впроваджувати автоматизацію поетапно, даючи працівникам можливість адаптуватись [11].

Необхідно також врахувати ефект невизначеності та тривоги під час використання RPA чи ШІ. Для цього, потрібно затвердити внутрішні інструкції щодо використання алгоритмів, тобто хто і за що відповідає, працівник повинен знати межі відповідальності.

Баланс людина-алгоритм може бути досягнутий через синергію, коли сильні сторони автоматизованих систем, зокрема швидкість, точність та обсяг оброблюваної інформації доповнюють сильні сторони

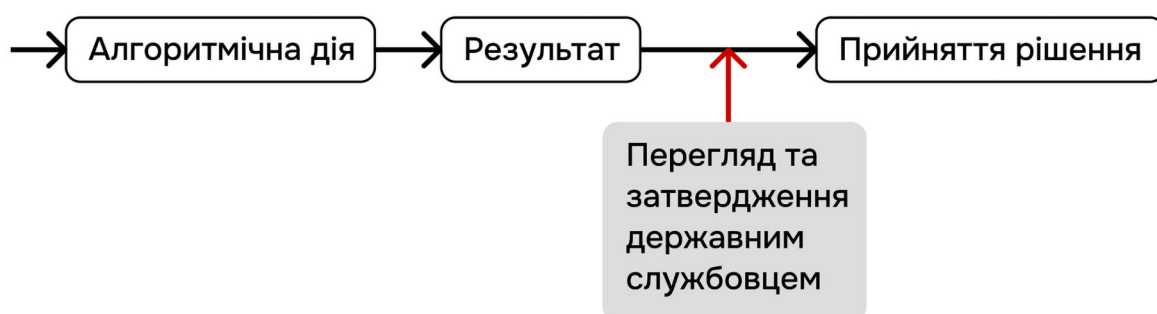


Схема 3. Стратегія уникнення зниження автономії працівника

Джерело: створено авторами на основі [4; 14]

людини — це креативність, емпатію та інтуїтивність. В такому випадку, мотивація та продуктивність державних службовців тільки зростатимуть.

Висновки. З огляду на мету дослідження щодо окреслення рекомендацій для досягнення оптимальної взаємодії людина-алгоритм в публічному секторі шляхом аналізу впливу роботизованих систем для автоматизації рутинних процесів на мотивацію і продуктивність державних службовців, можна зробити наступні висновки.

1. Впровадження роботизованої автоматизації процесів у публічному секторі набуває масштабного характеру і демонструє значну економічну ефективність у розвинених демократичних країнах. З'ясовано, що автоматизація найбільш ефективна для рутинних адміністративних функцій, тоді як позиції, що вимагають емпатії, стратегічного планування, застосування нелінійних рішень автоматизації не підлягають. Основними викликами є необхідність кваліфікованих кадрів, фінансових і технічних ресурсів, важливість зміни організаційної культури для сприйняття RPA як інструменту, а не загрози.

2. Комплексний набір теоретичних підходів та емпіричних досліджень, що розкривають вплив автоматизації на мотивацію і продуктивність державних службовців складається з наступних підходів. Зокрема, системний підхід та людиноцентричність підкреслюють необхідність поетапного впровадження цифрових технологій, що не лише автоматизує процеси, але й змінює роль державного службовця в них. Теорія ефекту заміщення встановлює прямий взаємозв'язок можливого заміщення людини RPA поступовим зниженням рівня задоволеності працею. Особливо вразливими при цьому є працівники середнього і старшого віку. Концепція технологічного відчуження пояснює як автоматизація рутинних процесів призводить до зниження відчуття власної значущості та автономності прийняття рішень. Теорія мотивації через автономність підкреслює критичну важливість збереження автономності та залученості працівника у процес прийняття рішень. Парадоксальність впливу автоматизації полягає в ефекті технологічного перена-

сичення, коли працівник потопав в новій інформації, що вимагає постійного вивчення нових систем. В ході дослідження з'ясовано різний вплив на вікові групи, зокрема молодші працівники сприймають нові технології як професійний виклик та можливість зростання, виявляють вищу адаптивність до змін і нижчу чутливість до ефекту заміщення, а працівники старшого віку відчують більшу тривожність та відчуття власної некомпетентності через низьку цифрову грамотність.

3. Для досягнення оптимальної взаємодії між людина-алгоритм можна виділити комплексну систему підходів та рекомендацій, зокрема, людиноцентричний підхід у впровадженні автоматизації має включати дослідження зміни функцій конкретних посад, потреб у перекваліфікації та прозору комунікацію з працівниками щодо змін у їх діяльності, що створює передбачуваність впровадження інновацій для працівників. Партисипативний підхід допомагає активно залучати працівників через опитування, пілотне тестування, що перетворює їх пасивних реципієнтів на співавторів змін та значно підвищує їх довіру до нововведень. Збереження автономії працівника досягається через свідоме конструювання автоматизації процесів так, щоб людина залишалась ключовою у прийнятті рішень, навіть після автоматичного отримання результату передбачається етап перегляду і затвердження державним службовцем, що впливає на відчуття його власної значущості. Для підвищення мотивації використання RPA необхідне лідерська позиція, за якої керівники повинні самі активно використовувати та демонструвати позитивне ставлення до нових технологій. Синергетичний ефект досягається через поєднання сильних сторін автоматизації зокрема швидкість, точність та обсяг оброблюваної інформації доповнюють сильні сторони людини — це креативність, емпатію та інтуїтивність. В такому випадку, мотивація та продуктивність державних службовців тільки зростатимуть. Ключовий принцип полягає у тому, що технологічна трансформація має відбуватись поетапно, забезпечуючи працівникам час для адаптації та чіткі межі відповідальності при використанні алгоритмічних систем.

Література

1. Атаманова Н. В., Луначенко І. В. До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2024. № 68. С. 4–15. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc68/3.pdf> (дата звернення: 04.08.2025).
2. Афанасьєва Т. В., Кучеренко О. Ю. Проблеми цифрової трансформації публічного управління в Україні. *Архів наукових публікацій Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2023. № 2. С. 109–115. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13435/13341> (дата звернення: 04.08.2025).
3. Дія.Бізнес. Що таке RPA та як ця технологія може змінити ваш бізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/history-of-success/shcho-take-rpa-ta-iak-tsia-tekhnohiiia-mozhe-zminy-vash-biznes> (дата звернення: 04.08.2025).
4. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 18–31. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31>. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/151> (дата звернення: 04.08.2025).

5. Кірш О.Л. Проблеми розвитку цифрової компетентності державних службовців в контексті повномасштабної війни в Україні. *Публічне урядування та право*. 2024. № 4. С. 82–88. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2024/22.pdf (дата звернення: 04.08.2025).
6. Мохова Ю.Л. Державні механізми розвитку електронного урядування в умовах цифрових трансформацій України: дис. ... д-ра наук з держ. управління: 25.00.02. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2021. 470 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-5.pdf> (дата звернення: 04.08.2025).
7. Міністерство цифрової трансформації презентувало нові електронні послуги та сервіси в Дія. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-cifrovoyi-transformaciyi-prezentuvala-novi-elektronni-poslugi-ta-servisi-v-diya> (дата звернення: 04.08.2025).
8. Національне агентство України з питань державної служби. Наталія Алюшина: Інформаційна система управління людськими ресурсами довела свою ефективність. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-informatsiina-systema-upravlinnia-liudskymy-resursamy-dovela-svoiu-efektyvnist> (дата звернення: 04.08.2025).
9. Національне агентство України з питань державної служби. Презентовано Посібник про відповідальне використання штучного інтелекту публічними службовцями. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/prezentovano-posibnyk-pro-vidpovidalne-vikorystannya-shtuchnoho-intelektu-publichnymy-sluzhbovtsiamy> (дата звернення: 04.08.2025).
10. Європейський парламент. Algorithmic accountability and transparency in the EU — Study. European Parliamentary Research Service. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 144 с. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/624262/EPRS_STU\(2019\)624262\(ANN1\)_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/624262/EPRS_STU(2019)624262(ANN1)_EN.pdf) (дата звернення: 04.08.2025).
11. Babšek M., Ravšelj D., Umek L., Aristovnik A Mapping the Adoption of Disruptive Technologies in Public Administration: A Bibliometric Analysis and Review of Practical Applications. *SAGE Open*. 2025. 15(2). P. 1–25. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251335516> (дата звернення: 04.08.2025).
12. Baran G., Berkowicz A., Marzec M., Sasak J., Szczudlińska-Kanoś A. The opportunities and threats resulting from robotic process automation in public service development. *Zarządzanie Publiczne. Public Governance*. 2020. 2(52). P. 17–29. URL: <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/1c66e8f3-0a57-4284-aa04-f4bacc93218/content> (дата звернення: 04.08.2025).
13. Barley S.R. The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*. 1990. 35(1). P. 61–103. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392767>.
14. Chen F., Li J. Подвійний вплив автоматизації на задоволеність працівників. *Systems*. 2024. 12(2). 46 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12020046>.
15. CIO Council. Роботизована автоматизація процесів у федеральному уряді. Вашингтон : The CIO Council, 2019. URL: <https://www.cio.gov/assets/resources/robotics-process-automation-whitepaper.pdf> (дата звернення: 04.08.2025).
16. Human-Centered Design and Public Sector Innovation / Sabine Junginger. Observatory of Public Sector Innovation (OECD). 2023. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/human-centered-design-and-public-sector-innovation-2/> (дата звернення: 04.08.2025).
17. Juell-Skielse G., Han S., Guner E. O. Adoption of Robotic Process Automation in the Public Sector: A Survey Study in Sweden. ResearchGate. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/363098878> (дата звернення: 04.08.2025).
18. State of Federal RPA Report.. Digital.gov. URL: <https://digital.gov/guides/rpa/state-of-federal-rpa> (дата звернення: 04.08.2025).
19. United Kingdom. Department for Science, Innovation and Technology (DSIT). Annual Report and Accounts 2024–25 / DSIT. London: His Majesty's Stationery Office, 2025. 266 с. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/686e2be010d550c668de3cb1/DSIT_ARA_2024–25_web_optimised.pdf (дата звернення: 04.08.2025).

References

1. Atamanova, N.V., & Lunyachenko, I.V. (2024). On the Issue of Digitalization of Public Administration in Ukraine. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence, 68, 4–15. Electronic resource. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc68/3.pdf> (accessed: 04.08.2025).
2. Afanasiieva, T.V., & Kucherenko, O.Yu. (2023). Problems of Digital Transformation of Public Administration in Ukraine. Archive of Scientific Publications of Vasyl' Stus Donetsk National University, 2, 109–115. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13435/13341> (accessed: 04.08.2025).
3. Diia.Business. (n.d.). What is RPA and How This Technology Can Change Your Business Electronic resource. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/shcho-take-rpa-ta-iaak-tsia-tekhnohiiia-mozhe-zminy-vash-biznes> (accessed: 04.08.2025).
4. Zlenko, A., Liashchenko, Yu., & Zlenko, Ya. (2024). Features of Digital Transformation of Human Resource Management System. Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement, 9, 18–31. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31>. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/151> (accessed: 04.08.2025).
5. Kirsh, O.L. (2024). Problems of Digital Competence Development of Civil Servants in the Context of Full-Scale War in Ukraine. Public Administration and Law, 4, 82–88. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2024/22.pdf (accessed: 04.08.2025).

6. Mokhova, Yu. L. (2021). State Mechanisms for the Development of E-Government under Digital Transformations in Ukraine: Doctoral thesis in State Administration (Specialty 25.00.02). Petro Mohyla Black Sea National University. Mykolaiv. 470 p. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-5.pdf> (accessed: 04.08.2025).
7. Ministry of Digital Transformation Presented New E-Services in Diia Electronic resource. Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-cifrovoyi-transformaciyi-prezentovala-novi-elektronni-poslugi-ta-servisi-v-diia> (accessed: 04.08.2025).
8. National Agency of Ukraine on Civil Service. Nataliia Aliushyna: The Human Resource Management Information System Has Proved Its Effectiveness. (2023). URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-informatsiina-systema-upravlinnia-liudskymy-resursamy-dovela-svoiu-efektyvnist> (accessed: 04.08.2025).
9. National Agency of Ukraine on Civil Service. Guide on Responsible Use of Artificial Intelligence by Public Servants Presented. (2024). URL: <https://nads.gov.ua/news/prezentovano-posibnyk-pro-vidpovidalne-vykorystannia-shtuchoho-intelektu-publichnymy-sluzhbovtsiamy> (accessed: 04.08.2025).
10. European Parliament. Algorithmic accountability and transparency in the EU — Study. European Parliamentary Research Service. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 144 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/624262/EPRS_STU\(2019\)624262\(ANN1\)_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/624262/EPRS_STU(2019)624262(ANN1)_EN.pdf) (accessed: 04.08.2025).
11. Babšek, M., Ravšelj, D., Umek, L., & Aristovnik, A. (2025). Mapping the Adoption of Disruptive Technologies in Public Administration: A Bibliometric Analysis and Review of Practical Applications. *SAGE Open*, 15(2), 1–25. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251335516> (accessed: 04.08.2025).
12. Baran, G., Berkowicz, A., Marzec, M., Sasak, J., & Szczudlińska-Kanoś, A. (2020). The opportunities and threats resulting from robotic process automation in public service development. *Zarządzanie Publiczne. Public Governance*, 2(52), 17–29. URL: <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/1c66e8f3-0a57-4284-aa04-f4bacc93218/content> (accessed: 04.08.2025).
13. Barley, S. R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 61–103. <https://doi.org/10.2307/2392767> (accessed: 04.08.2025).
14. Chen, F., & Li, J. (2024). The Dual Impact of Automation on Employee Satisfaction. *Systems*, 12(2), 46. <https://doi.org/10.3390/systems12020046> (accessed: 04.08.2025).
15. CIO Council. (2019). Robotic Process Automation in the Federal Government. Washington: The CIO Council. URL: <https://www.cio.gov/assets/resources/robotics-process-automation-whitepaper.pdf> (accessed: 04.08.2025).
16. Junginger, S. (2023). Human-Centered Design and Public Sector Innovation Electronic resource. Observatory of Public Sector Innovation (OECD). URL: <https://oecd-opsi.org/blog/human-centered-design-and-public-sector-innovation-2/> (accessed: 04.08.2025).
17. Juell-Skielse, G., Han, S., & Guner, E. O. (2022). Adoption of Robotic Process Automation in the Public Sector: A Survey Study in Sweden. *ResearchGate*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/363098878> (accessed: 04.08.2025).
18. State of Federal RPA Report. Electronic resource. Digital.gov. URL: <https://digital.gov/guides/rpa/state-of-federal-rpa> (accessed: 04.08.2025).
19. United Kingdom. Department for Science, Innovation and Technology (DSIT). (2025). Annual Report and Accounts 2024–25. London: His Majesty's Stationery Office. 266 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/686e2be010d550c668de3cb1/DSIT_ARA_2024-25_web_optimised.pdf (accessed: 04.08.2025).

Стаття надійшла до редакції 05.08.2025

УДК 35.073.53:355.02(477)

Серветник Володимир Віталійович

*доктор філософії в галузі публічне управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Servetnyk Volodymyr

PhD in Public Administration, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Public Administration

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0009-0000-5936-9927

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11275

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РІШЕННЯ, ІНСТИТУЦІЙНА ЕВОЛЮЦІЯ

TRANSFORMATION OF STATE COMMUNICATION IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW: CHALLENGES, SOLUTIONS, INSTITUTIONAL EVOLUTION

Анотація. Вступ. У сучасних умовах повномасштабної війни, розв'язаної Російською Федерацією проти України у 2022 році, державна комунікація набула надзвичайної ваги як інструмент не лише оперативного інформування, а й зміцнення довіри, мобілізації населення та захисту інформаційного простору від зовнішніх атак. Криза безпрецедентного масштабу актуалізувала потребу в системному переосмисленні функцій, методів і структур державної комунікації. Особливої ваги набули питання централізації інформаційної політики, диджиталізації комунікаційних каналів, інституційного розвитку стратегічних підрозділів та взаємодії з громадянським суспільством.

Мета. Метою дослідження є виявлення ключових трансформацій державної комунікації України в період 2022–2025 років в умовах воєнного стану; визначення викликів, що постали перед комунікаційною системою; аналіз інституційних змін та застосованих рішень у сфері державного інформування; а також формулювання пропозицій щодо підвищення ефективності державної комунікаційної політики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, зокрема Указ Президента України № 152/2022 щодо єдиної інформаційної політики під час воєнного стану; 2) праці вітчизняних та зарубіжних дослідників; 3) звіти та аналітика Центру стратегічних комунікацій, Міністерства цифрової трансформації, Інституту масової інформації. У процесі дослідження було використано такі наукові методи: структурно-функціональний аналіз, інституційний підхід, методи контент-аналізу, порівняльний аналіз міжнародних практик, а також синтез і узагальнення.

Результати. У науковій статті розкрито інституційну еволюцію державної комунікації в Україні у відповідь на безпекові виклики. Проаналізовано роль ключових каналів – від Єдиного телемарафону до мобільного застосунку «Дія», соцмереж, відеозвернень Президента та роботи Центру стратегічних комунікацій. Встановлено як позитивні ефекти централізації, так і ризики інформаційної втоми, зниження прозорості та слабкої участі громадських акторів у формуванні комунікаційної політики. Наведено пропозиції щодо створення стратегії комунікацій, навчання публічних комунікаторів, підвищення підзвітності та інтеграції цифрових інструментів.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності державних комунікацій з позиції реципієнта; розвитку індикаторів довіри та емоційної залученості громадян; вивченні регіональної специфіки інформаційних стратегій; а також аналізі довготривалих наслідків воєнної комунікації для демократії, громадянського суспільства та політичної культури в Україні.

Ключові слова: державна комунікація, воєнний стан, стратегічні комунікації, довіра, інформаційна безпека, телемарафон, «Дія», дезінформація, комунікаційна політика, публічне управління.

Summary. Introduction. In the current context of the full-scale war launched by the Russian Federation against Ukraine in 2022, state communication has acquired exceptional importance as a tool not only for operational information dissemination but also for strengthening public trust, mobilizing the population, and protecting the information space from external attacks. The unprecedented crisis has emphasized the urgent need to systematically reconsider the functions, methods, and structures of state communication. Particular attention has been given to issues of centralizing information policy, digitalizing communication channels, institutional development of strategic units, and fostering interaction with civil society.

Purpose. The purpose of the study is to identify the key transformations of state communication in Ukraine during 2022–2025 under martial law; to determine the challenges faced by the communication system; to analyze institutional changes and solutions applied in the field of public information; and to formulate recommendations for increasing the effectiveness of state communication policy.

Materials and methods. The materials of the study include: 1) legal and regulatory frameworks, in particular the Decree of the President of Ukraine No. 152/2022 on the implementation of a unified information policy under martial law; 2) scholarly works of Ukrainian and international; 3) reports and analytics produced by the Centre for Strategic Communication, the Ministry of Digital Transformation, and the Institute of Mass Information. The following scientific methods were employed: structural-functional analysis, institutional approach, content analysis, comparative analysis of international practices, synthesis, and generalization.

Results. The article reveals the institutional evolution of state communication in Ukraine in response to security challenges. It analyzes the role of key communication channels – from the Unified Telethon to the “Diia” mobile application, social media, presidential video messages, and the work of the Centre for Strategic Communication. Both the positive effects of centralization and the risks of information fatigue, declining transparency, and weak participation of civic actors in shaping communication policy are highlighted. The study proposes the development of a comprehensive state communication strategy, the professionalization of public communicators, increased accountability, and the integration of digital tools.

Prospects. Further research should focus on evaluating the effectiveness of state communication from the recipients’ perspective; developing indicators of public trust and emotional engagement; exploring regional peculiarities of information strategies; and analyzing the long-term effects of wartime communication on democracy, civil society, and political culture in Ukraine.

Key words: state communication, martial law, strategic communication, trust, information security, telethon, “Diia”, disinformation, communication policy, public administration.

Постановка проблеми. У сучасному світі державна комунікація є не лише технічним інструментом поширення урядової інформації, а й потужним інституційним механізмом формування суспільної довіри до влади, підтримання соціальної згуртованості та ефективного управління кризовими ситуаціями. В умовах повномасштабної війни, розв’язаної російською федерацією проти України у 2022 році, проблема забезпечення ефективної, стабільної й стратегічно вивіреної державної комунікації постала як одна з ключових для збереження національної єдності, протидії дезінформації та мобілізації суспільства. Перед державними інституціями виникла потреба оперативно адаптувати інструменти комунікації до нових умов: нейтралізовувати інформаційні атаки, формувати чіткі меседжі, підтримувати передбачуваність та довіру в умовах високої невизначеності. Особливого значення набули координація між органами влади, засобами масової інформації, громадянським суспільством і міжнародними партнерами, а також трансформація ролі профільних інституцій — пресслужб, структур стратегічних комунікацій, офіційних каналів інформування. У результаті воєнного стану було актуалізовано потребу не лише в адаптації змісту державної комунікації до умов воєнного часу, але й у переосмисленні її концептуальних засад, функцій та організаційної архітектури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації державної комуніка-

ції в умовах воєнного стану знайшла активне відображення як у вітчизняному, так і в зарубіжному дискурсі. Зокрема, фундаментальне теоретико-прикладне підґрунтя сформовано у праці A. Boin, P. ‘t Hart, E. Stern, B. Sundelius [10], які розглядають державну комунікацію як ключовий компонент кризового управління, наголошуючи на значенні публічного лідерства у часи тиску. Подібні підходи доповнює дослідження W.T. Coombs [11], в якому концептуалізується управління комунікаційними кризами, визначаються фази комунікаційного реагування та ризики для інституційної довіри.

У контексті України аналітичний звіт USAID [13] акцентує увагу на структурних бар’єрах розвитку стратегічних комунікацій, зокрема фрагментованості каналів, відсутності міжвідомчої координації та потребі в посиленні спроможностей відповідальних органів. Праці R. M. Entman [12] надають теоретичну основу для аналізу фреймінгу повідомлень, що є особливо актуальним в умовах інформаційної війни.

На національному рівні вагомий внесок здійснив Центром стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, який у своєму звіті [9] узагальнив основні напрями діяльності у 2022–2023 роках, зокрема у сфері протидії дезінформації, комунікації ризиків і зміцнення інформаційної безпеки. Важливу роль у побудові нової інституційної архітектури відіграє також Міністерство культури та інформаційної політики України, яке ініціювало створення

цього Центру як структурного ядра стратегічних комунікацій [4].

Із практичної точки зору значний резонанс отримало впровадження Єдиного телемарафону, що розглядається у дослідженні І. Козловського [2] як водночас інструмент протидії фейкам і виклик для плюралізму. І. Коцюба [3], у свою чергу, аналізує зростання рівня довіри до державних інституцій в умовах війни, підкреслюючи роль комунікаційної єдності. Це корелює з указом Президента України № 152/2022 [7], яким було офіційно запроваджено єдину інформаційну політику в умовах воєнного стану.

Особливу увагу заслуговує діяльність Офісу Президента України [6] та Інституту масової інформації [1], які виступають як носії офіційних наративів і аналітики медійного середовища відповідно. Інноваційний підхід до цифрових комунікацій демонструє Міністерство цифрової трансформації України [5], яке у 2023 році оприлюднило досягнення цифрової держави у сфері оперативного інформування та електронної взаємодії з громадянами.

На завершення слід згадати діяльність Стратегічного центру комунікацій StratCom [8], який слугує платформою для досліджень, аналітики та просування національної комунікаційної стратегії на міжнародному рівні.

Таким чином, аналіз наукових джерел, аналітичних звітів та практичних кейсів свідчить про високий рівень динаміки в галузі державної комунікації, що обумовлений не лише воєнним контекстом, а й структурними реформами інформаційного простору.

Мета статті. Метою статті є дослідити ключові трансформації державної комунікації України у 2022–2025 роках в умовах воєнного стану, зокрема визначити виклики, які постали перед державою; проаналізувати застосовані комунікаційні рішення; окреслити напрями інституційної еволюції органів, відповідальних за комунікацію; а також оцінити позитивні результати й ризики централізації інформаційної політики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували: 1) нормативно-правова база, що регламентує функціонування інформаційної політики держави в умовах воєнного стану (зокрема Указ Президента № 152/2022, звіти профільних міністерств і центрів); 2) публікації та аналітичні огляди вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері державної комунікації, кризового менеджменту, стратегічних комунікацій, а також матеріали професійних медійних організацій.

У процесі дослідження застосовано такі наукові методи:

- загальнонаукові методи аналізу й синтезу — для систематизації підходів до розуміння державної комунікації у кризових умовах;
- структурно-функціональний метод — для виявлення ролі інституцій, залучених до реалізації державної інформаційної політики;

- порівняльно-аналітичний метод — для зіставлення комунікаційних рішень у різні фази війни;
- контент-аналіз — для аналізу офіційних повідомлень, публічних наративів та інформаційної стратегії уряду;
- інституційний підхід — для дослідження трансформації структури органів, відповідальних за стратегічні комунікації;
- прогностичне узагальнення — для формування висновків щодо потенційних наслідків централізації комунікаційної політики.

Застосоване міждисциплінарне бачення дозволило комплексно розглянути державну комунікацію як компонент публічного управління, елемент національної безпеки та інструмент зміцнення довіри в суспільстві.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, докорінно трансформувало інформаційний ландшафт країни, активізувавши пошук ефективних форм державної комунікації в умовах надзвичайної безпекової ситуації. З перших годин війни перед українською владою постало завдання забезпечення стійкого каналу інформування населення, нейтралізації панічних настроїв, протидії дезінформації та інформаційним атакам. Як зазначає І. Козловський, одним з ключових рішень у цей період стало впровадження єдиної моделі телевізійної комунікації через формат спільного безперервного мовлення національних телеканалів під назвою «Єдині новини» [2].

Ідея централізації інформаційних повідомлень, яка передбачала акумулювання офіційної інформації від Офісу Президента, Кабінету Міністрів, Збройних Сил України, органів місцевого самоврядування й оперативне її поширення через єдиний телемарафон, мала на меті унеможливити хаос в інфопросторі, уніфікувати наративи та мінімізувати ризики інформаційних маніпуляцій. Така модель, як зауважує І. Коцюба, водночас забезпечувала мобілізаційний ефект та підвищувала рівень довіри громадян до державних інститутів у період кризи [3].

Поряд із традиційним телебаченням, вагоме місце у системі державної комунікації зайняли цифрові канали — офіційні сторінки в соціальних мережах (зокрема Telegram), мобільні сервіси (наприклад, «Дія»), а також щоденні звернення Президента України. За спостереженнями USAID, ці засоби комунікації стали не лише інструментами оперативного інформування, а й потужним механізмом соціальної згуртованості, що забезпечує відчуття керованості ситуацією та зміцнення горизонтальної довіри [13].

Однак централізація комунікацій викликала і суспільний резонанс. Рішення про обмеження мовлення інших телеканалів, окрім учасників телемарафону, ухвалене у березні 2022 року, спричинило критику з боку частини медіаспільноти, що було зафіксовано Інститутом масової інформації [1].

Відзначалося, що монополізація інформаційного простору може у тривалій перспективі підірвати довіру до ЗМІ та зменшити якість суспільної дискусії.

У структурному вимірі важливою трансформацією стало посилення ролі Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, створеного у 2021 році при Міністерстві культури та інформаційної політики [4]. Як зазначається у Звіті Центру за 2022–2023 роки, ця установа стала координаційним осередком для розробки комунікаційних стратегій, моніторингу інформаційних загроз, спростування фейків і підготовки аналітичних матеріалів [9]. Системна співпраця Центру з РНБО, Генеральним штабом, Міністерством оборони та Службою безпеки України забезпечила цілісну модель інформаційної відповіді держави на виклики війни.

Так, у 2022–2025 роках в Україні сформувалася гібридна модель державної комунікації, яка поєднує централізоване інформування, цифрову взаємодію та елементи стратегічного наративу. Як підкреслюють Voin et al., в умовах кризи успішна державна комунікація потребує не лише інституційної скоординованості, а й адаптивності до змінного контексту, що повною мірою відображено у практиці українського кризового управління [10].

Однією з ключових ознак сучасної державної комунікації в Україні в умовах воєнного стану стало широке впровадження цифрових інструментів, які забезпечили оперативність, персоналізацію й інклюзивність інформаційного обміну. Як засвідчують аналітичні звіти Міністерства цифрової трансформації, державна платформа «Дія» набула нових функціональних можливостей, перетворившись з адміністративного сервісу на канал кризової комунікації. Зокрема, до її функціоналу було інтегровано системи push-сповіщень про повітряні тривоги, повідомлення про евакуацію, алгоритми дій під час небезпеки, а також можливість доступу до достовірних новин [5].

Соціальні мережі (Facebook, Telegram, Instagram, Twitter/X) стали ключовими майданчиками для офіційної комунікації влади. За дослідженням Інституту масової інформації, понад 70% українців упродовж перших місяців повномасштабного вторгнення отримували новини саме через ці платформи [1]. Це зумовило необхідність адаптації форматів державних повідомлень до логіки цифрових медіа, що передбачає лаконічність, візуальну насиченість і миттєву реакцію.

Важливим елементом стратегії стало також посилення зовнішньополітичного виміру державної комунікації. Україна вперше у новітній історії реалізувала масштабну міжнародну інформаційну кампанію, яка охопила не лише офіційні дипломатичні канали, а й публічну дипломатію через лідерську комунікацію Президента та координацію наративів з урядами країн-партнерів, НАТО, Європейським Союзом, урядом США. Це забезпечило системне підсилення позицій України у глобальному

інфопросторі та збереження уваги до війни протягом тривалого часу [13].

Президент України В. Зеленський став унікальним прикладом персоніфікованої державної комунікації в умовах війни. Як зазначає Центр стратегічних комунікацій [9], саме його звернення — щоденні відео, участь у міжнародних форумах, спілкування з парламентами різних країн — виконують функцію не лише інформування, а й стратегічного переконання та формування глобального консенсусу. Особливістю цієї моделі є гнучка адаптація змісту звернень до аудиторії: на внутрішньому рівні — це емоційна підтримка, мобілізація та підкреслення єдності; на зовнішньому — аргументи про правову й моральну легітимність боротьби України.

З технічного погляду, комунікаційна команда Офісу Президента запровадила сучасні мультимедійні формати — інфографіки, відеозвіти, зйомки з фронту, міні-розслідування, що поєднують елементи «storytelling та crisis PR». Такі інструменти посилили ефект достовірності та зменшили залежність від сторонніх медіа у представленні офіційної позиції [6].

Попри досягнення, державна комунікація в умовах війни має і вразливі сторони. Насамперед, централізація каналів інформації, яка була ефективною у фазі екстреної мобілізації, з часом призвела до інформаційної втоми та звинувачень у цензурі. За оцінкою Coombs (2007), у затяжних кризах особливо важливим стає баланс між уніфікацією повідомлень та збереженням демократичної відкритості до альтернативних поглядів [11].

Крім того, досі слабо розвиненою залишається модель горизонтальної комунікації — співпраця держави з громадянським суспільством, незалежними журналістами, науковцями й аналітичними центрами у процесі розробки стратегій комунікації. Також, як наголошує USAID [13], нерівномірність цифрового покриття, зокрема у сільській місцевості, створює комунікаційні розриви, які не можуть бути повністю перекриті наявними каналами.

Отже, державна комунікація України за період повномасштабної війни трансформувалася у комплексну систему з елементами централізації, цифровізації, стратегічного лідерства та глобальної інтеграції. Проте її подальша ефективність залежатиме від здатності до відкритості, гнучкості та інклюзивності в ухваленні інформаційних рішень.

У продовження попереднього аналізу, важливо наголосити, що результати дослідження підтверджують необхідність переходу від ситуативної та фрагментарної моделі державної комунікації до цілісної, адаптивної та проактивної стратегії. Досвід 2022–2025 років продемонстрував як ефективні рішення (наприклад, запуск Єдиного телемарафону, інтеграція інструментів «Дії», комунікаційна роль Президента), так і вразливості (надмірна централізація, недостатня участь громадськості, низька прозорість). Спираючись на аналітику Центру стратегічних ко-

мунікацій та USAID [9; 13], можна сформулювати низку системних напрямів вдосконалення державної комунікації у воєнних та посткризових умовах.

По-перше, потребує нагального впровадження єдина Стратегія державних комунікацій, яка б поєднувала кризові, безпекові та стратегічні елементи з урахуванням кращих міжнародних практик [11; 13]. Документ має містити чітко прописані ролі та відповідальність центральних і регіональних органів, індикатори ефективності, механізми зовнішнього аудиту та партнерства з незалежними медіа.

По-друге, ключовим є підвищення професійного рівня державних комунікаторів. Як підкреслює W. Coombs у дослідженні кризового менеджменту [11], лише системна підготовка та антикризові тренінги дозволяють зберегти репутацію інституцій у стресових ситуаціях. В Україні варто створити профільну школу публічних комунікацій на базі академій державного управління або у співпраці з міжнародними організаціями (наприклад, USAID, GIZ, British Council).

По-третє, прозорість і підзвітність інформаційних кампаній має бути забезпечена через відкриті звіти Центру стратегічних комунікацій, соціологічні заміри впливу повідомлень, а також регулярні експертні оцінки [2; 3; 9]. Це допоможе не лише будувати довіру, а й запобігати інформаційним зловживанням.

По-четверте, як засвідчує аналітичний звіт І. Козловського [2], виникає потреба розмежувати державну інформаційну політику від політичного піару — особливо актуально в контексті функціонування телемарафону, який потребує створення незалежної наглядової ради та забезпечення рівного доступу до ефіру для представників різних органів влади, а також — експертного середовища.

По-п'яте, інтеграція кризової комунікації в управлінські процеси передбачає створення чітких планів дій у кожному державному органі на випадок загроз. Як наголошують Boin et al. [10], за відсутності підготовлених сценаріїв держави часто діють хаотично та з запізненням. Важливо, щоб кожен орган мав визначених спікерів, стандартні повідомлення та канали поширення інформації, готові до використання.

По-шосте, слід впровадити постійні консультаційні механізми з громадянським суспільством. Це дозволить не лише вчасно виявляти вразливості в комунікаціях, а й підвищити легітимність державної позиції [1; 8].

По-сьоме, особливої уваги потребує технологічна інтеграція цифрових каналів: Telegram-ботів, мобільних додатків, урядових платформ. Вони повинні функціонувати як єдина перевірена інформаційна екосистема, з можливістю двосторонньої комунікації, персоналізованих сповіщень і автоматизованого збору фідбеку [5; 12; 13].

Таким чином, подальший розвиток державної комунікації повинен ґрунтуватися на принципах довіри, відкритості, адаптивності та багаторівневої взаємодії. Інституційне посилення Центру стратегічних комунікацій, модернізація телемарафону, участь суспільства у формуванні наративів — усе це є передумовами формування стійкої інформаційної політики, здатної протистояти як воєнним, так і гібридним загрозам.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Повномасштабна війна, розпочата Російською Федерацією проти України 24 лютого 2022 року, стала потужним каталізатором глибоких трансформацій у сфері державної комунікації. В умовах надзвичайного стану перед владними інституціями

Таблиця 1

Інструменти державної комунікації під час війни

Комунікаційний інструмент	Мета використання	Основна аудиторія
Єдиний телемарафон «Єдині новини»	централізоване поширення офіційної інформації, уніфікація повідомлень органів влади	всі громадяни, телевізійна аудиторія
Офіційні сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube)	оперативне інформування, мобілізація, спростування фейків	активні користувачі соцмереж, молодь
Офіційні канали в месенджерах (Telegram, Viber тощо)	розсилка термінових повідомлень, пояснення рішень, комунікація з підписниками	аудиторія месенджерів, люди середнього віку та молодь
Мобільний застосунок «Дія»	push-сповіщення, сервіси цифрової держави, інформування про тривоги та події	користувачі смартфонів, особливо молодь
Щоденні відеозвернення Президента України	пояснення рішень, звернення до емоцій, мобілізація, підтримка міжнародної уваги	внутрішня аудиторія, світова спільнота, закордонні партнери
Центри стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки	аналітика, стратегічне планування, протидія дезінформації	журналісти, експертна спільнота, держслужбовці
Міжнародні комунікаційні кампанії (через виступи, форуми, відеозвернення)	формування проукраїнських наративів за кордоном, залучення підтримки	міжнародна аудиторія, парламенти, уряди, ЗМІ

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 10; 12; 13]

постали безпрецедентні завдання: забезпечити мобілізацію громадян, запобігти паніці, протидіяти дезінформації, втримати контроль над інформаційним простором, водночас зберігаючи довіру суспільства до офіційних джерел. Досвід 2022–2025 років засвідчив, що ефективна державна комунікація можлива лише за наявності стратегічного бачення, інституційної готовності, професіоналізму комунікаторів, координації між рівнями влади та системної взаємодії з громадянським суспільством.

У структурному вимірі варто відзначити посилення ролі Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, трансформацію Урядового контактного центру, створення цілісної антикризової лінії інформування. Важливим кроком стало запровадження «єдиного телемарафону», який на першому етапі забезпечив контрольовану комунікацію держави та оперативну передачу інформації в умовах загрози. Активна роль Президента України, використання цифрових каналів, мобільних додатків (зокрема, «Дії»), офіційних сторінок у соціальних мережах і месенджерах, сприяли не лише донесенню повідомлень, а й формуванню наративів, орієнтованих на єдність, стійкість та відповідальність.

Разом із тим, ця модель показала й низку проблем. Централізація, виправдана на початку війни, з часом призвела до ризиків інформаційної втоми, зниження рівня довіри, нарікань на цензуру та недостатню прозорість. У деяких міністерствах зберігається фрагментарність у роботі з громадськістю, відсутність проактивного планування комунікацій, слабкий аналіз ефективності меседжів. Недостатньою залишається інституційна участь громадських організацій, журналістських об'єднань і незалежних експертів у розробці стратегічних комунікацій, що може обмежувати їхню легітимність і адаптивність.

У цьому контексті обґрунтованими є такі узагальнені рекомендації. По-перше, необхідно інституціоналізувати антикризову комунікацію як постійну функцію публічного управління, забезпечивши наявність у кожному органі влади чітко прописаного плану дій, системи ролей та стандартів комунікації. По-друге, потребує ухвалення оновлена Стратегія комунікації державної політики, яка охоплює як кризовий, так і довгостроковий періоди, адаптована до цифрового середовища й орієнтована на різні цільові аудиторії. По-третє, варто створити систему незалежного моніторингу ефективності державних інформаційних кампаній, зокрема через регулярні соціологічні опитування, фокус-групи та громадську оцінку.

Важливим напрямом залишається підвищення професіоналізму комунікаторів: необхідно розробити та впровадити національну програму навчання державних службовців у сфері стратегічної комунікації, залучаючи досвід міжнародних партнерів. Також потребує перегляду формат телемарафону — він має стати не інструментом централізації, а простором для

плюралізму, у якому представлені різні голоси державних інституцій, експертів, журналістів і громад.

Отже, трансформація державної комунікації в Україні не обмежується відповіддю на поточні виклики війни — вона відкриває вікно можливостей для переосмислення інформаційної політики загалом. Побудова стійкої, відкритої, адаптивної комунікаційної екосистеми, заснованої на довірі, правді та взаємодії з громадянами, має стати не лише елементом безпеки, а й основою демократичного врядування у повоєнний період.

Перспективи подальших досліджень у сфері державної комунікації в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення України відкривають широке міждисциплінарне поле для аналізу. Насамперед актуальним є глибший емпіричний аналіз ефективності окремих каналів та інструментів комунікації — з урахуванням соціально-демографічних особливостей аудиторій, територіального доступу до інформації, рівня цифрової грамотності, а також ступеня довіри до різних джерел.

Окремого дослідження потребує вплив державної комунікації на формування соціального капіталу, громадянської згуртованості та психологічної стійкості населення в умовах затяжної війни. Це вимагає інтеграції підходів із соціальної психології, комунікативістики, політології та безпекових студій.

Варто також розширити аналіз інституційної взаємодії між державними органами, медіа, експертним середовищем і громадянським суспільством у формуванні комунікаційної політики. Йдеться не лише про спільне продукування контенту, а й про механізми консультацій, перевірки інформації, а також демократичного нагляду за інформаційною безпекою.

Перспективним є також вивчення міжнародного досвіду стратегічних комунікацій у кризових умовах та порівняльний аналіз моделей урядових комунікацій країн НАТО, ЄС, Ізраїлю, Південної Кореї — з метою адаптації найкращих практик до українського контексту.

Окремий напрям — оцінювання ефективності цифрових інновацій у державній комунікації, зокрема інтеграція AI-технологій, big data, автоматизованих аналітичних систем у роботу пресслужб, кризових центрів та чат-ботів, що використовуються в публічному секторі.

Не менш важливим є дослідження поствоєнних трансформацій державної комунікації, зокрема питання, як зберегти набуту ефективність і довіру в умовах миру, переходу до плюралізму, відкритості та децентралізації інформаційного простору.

Таким чином, подальші наукові пошуки мають бути зосереджені не лише на оцінці уже реалізованих практик, а й на формуванні моделі стійкої, гнучкої, інституційно збалансованої комунікаційної системи, здатної одночасно відповідати на загрози та зміцнювати демократію.

Література

1. Інститут масової інформації. (n.d.). URL: <https://imi.org.ua/> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Козловський, І. (2023). *Телемарафон: пропаганда чи необхідність?* VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/telemarafon-propaganda-chy-neobhidnist> (дата звернення: 01.08.2025).
3. Коцюба, І. (2023). *Війна і довіра: чому українці стали більше вірити державі?* VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/viyna-i-dovira> (дата звернення: 01.08.2025).
4. Міністерство культури та інформаційної політики України. (2021). *Створення Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки*. URL: <https://mcsc.gov.ua/projects/a-href=https-spravdi-gov-ua-tsentr-stratehichnykh-komunikatsiy-ta-informatsiynoi-bezpeky-a/> (дата звернення: 01.08.2025).
5. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). *Що зробила цифрова держава під час війни: досягнення 2022–2023*. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2025).
6. Офіс Президента України. (n.d.). URL: <https://www.president.gov.ua/> (дата звернення: 01.08.2025).
7. Президент України. (2022). *Указ № 152/2022: Про рішення РНБО України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану»*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761> (дата звернення: 01.08.2025).
8. Центр стратегічних комунікацій StratCom. (n.d.). URL: <https://stratcomua.org/ua> (дата звернення: 01.08.2025).
9. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. (2023). *Звіт про основні напрями діяльності, 2022–2023*. URL: <https://spravdi.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2025).
10. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
11. Coombs, W. T. (2007, October 30). *Crisis management and communications*. Institute for Public Relations. URL: <https://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (дата звернення: 01.08.2025).
12. Entman, R. M. (2010). Media framing biases and political power: Explaining slant in news of Campaign 2008. *Journalism*, 11(4), 389–408. <https://doi.org/10.1177/1464884910367587>
13. USAID. (2022). *Strategic communications in Ukraine: Challenges and opportunities*. Analytical report. URL: <https://www.usaid.gov> (дата звернення: 01.08.2025).

References

1. Instytut masovoi informatsii. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Institute of Mass Information. Official website]. <https://imi.org.ua/> [in Ukrainian].
2. Kozlovskiy, I. (2023). *Telemarafon: propaganda chy neobkhdnist?* [Telethon: Propaganda or necessity?]. VoxUkraine. <https://voxukraine.org/telemarafon-propaganda-chy-neobhidnist> [in Ukrainian].
3. Kotsiuba, I. (2023). *Viina i dovira: chomu ukraintsi staly bilshe viryty derzhavi?* [War and trust: Why Ukrainians began to trust the state more?]. VoxUkraine. <https://voxukraine.org/viyna-i-dovira> [in Ukrainian].
4. Ministerstvo kultury ta informatsiynoi polityky Ukrainy. (2021). *Stvorennia Tsentru stratehichnykh komunikatsii ta informatsiynoi bezpeky* [Establishment of the Center for Strategic Communications and Information Security]. <https://mcsc.gov.ua/projects/a-href=https-spravdi-gov-ua-tsentr-stratehichnykh-komunikatsiy-ta-informatsiynoi-bezpeky-a/> [in Ukrainian].
5. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2023). *Shcho зробила tsyfrova derzhava pid chas viiny: dosiahnennia 2022–2023* [What the digital state did during the war: Achievements 2022–2023]. <https://thedigital.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Ofis Prezydenta Ukrainy. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Office of the President of Ukraine. Official website]. <https://www.president.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Prezydent Ukrainy. (2022). *Ukaz № 152/2022: Pro rishennia RNBO Ukrainy vid 18 bereznia 2022 roku “Shchodo realizatsii yedynoi informatsiynoi polityky v umovakh voiennoho stanu”* [Decree No. 152/2022: On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of March 18, 2022 “On the implementation of a unified information policy under martial law”]. <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761> [in Ukrainian].
8. Tsentr stratehichnykh komunikatsii StratCom. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Center for Strategic Communications StratCom. Official website]. <https://stratcomua.org/ua> [in Ukrainian].
9. Tsentr stratehichnykh komunikatsii ta informatsiynoi bezpeky. (2023). *Zvit pro osnovni napriamy diialnosti, 2022–2023* [Report on key areas of activity, 2022–2023]. <https://spravdi.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
11. Coombs, W. T. (2007, October 30). *Crisis management and communications*. Institute for Public Relations. <https://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
12. Entman, R. M. (2010). Media framing biases and political power: Explaining slant in news of Campaign 2008. *Journalism*, 11(4), 389–408. <https://doi.org/10.1177/1464884910367587>
13. USAID. (2022). *Strategic communications in Ukraine: Challenges and opportunities*. Analytical report. <https://www.usaid.gov>

УДК 35.07:330.131.7

Щеховська Лариса Миколаївна

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри логістики*

ДУ «Київський авіаційний інститут»

Shchekhovska Larysa

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,

Associate Professor of the Department of Logistics

State University "Kyiv Aviation Institute"

ORCID: 0000-0002-6119-166X

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11294

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В ЦИФРОВОМУ УРЯДУВАННІ: ЯК NUDGE-ТЕХНОЛОГІЇ ПОКРАЩУЮТЬ ВЗАЄМОДІЮ ГРОМАДЯН З ЕЛЕКТРОННИМИ ПОСЛУГАМИ

BEHAVIORAL ECONOMICS IN DIGITAL GOVERNANCE: HOW NUDGE TECHNOLOGIES IMPROVE CITIZEN INTERACTION WITH ELECTRONIC SERVICES

Анотація. Вступ. У статті досліджується впровадження поведінкових підходів у цифрове врядування, зокрема акцентується на використанні технологій підштовхування (nudge) як інструменту покращення взаємодії громадян з електронними державними послугами. Актуальність теми зумовлена потребою держав адаптувати цифрові сервіси до поведінкових особливостей користувачів, щоб розширити їх використання та підвищити ефективність публічного управління.

Метою статті є аналіз концептуальних основ nudge-підходу в контексті публічного управління, виявлення ключових поведінкових бар'єрів використання електронних послуг та окреслення можливостей подолання цих бар'єрів за допомогою поведінкових втручань.

Матеріали і методи. У дослідженні використано міждисциплінарний підхід, що поєднує теоретичний аналіз праць з поведінкової економіки (Р. Талер, К. Санстейн), результати емпіричних досліджень у сфері цифрового врядування (ОЕСР, World Bank, BIT), а також узагальнення прикладних кейсів застосування nudge у публічному секторі. Методологічну основу становлять контент-аналіз, порівняльний аналіз та елементи критичної оцінки політик.

Результати. У результаті дослідження з'ясовано, що на ефективність використання електронних послуг впливають не лише технічні, а й психологічні та соціально-демографічні чинники. Архітектура вибору, що враховує обмежену раціональність користувачів, дозволяє побудувати цифрові сервіси, які зменшують бар'єри доступу, підвищують довіру та сприяють активнішій взаємодії з державою. Nudge-технології виявилися особливо ефективними за умови дотримання принципів прозорості, добровільності та збереження свободи вибору.

Перспективи. Запропонований підхід відкриває перспективи подальших досліджень у напрямі персоналізації цифрових втручань, розвитку етичних стандартів поведінкового врядування та масштабування успішних практик nudge у різних секторах публічного адміністрування.

Ключові слова: поведінкова економіка, nudge, цифрове урядування, електронні послуги, архітектура вибору, публічне управління.

Summary. Introduction. This article explores the implementation of behavioral approaches in digital governance, with a particular focus on the use of nudge technologies as a tool to improve citizen interaction with electronic public services. The relevance of the topic stems from the growing need for governments to adapt digital services to users' behavioral characteristics in order to increase their adoption and enhance the effectiveness of public administration.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the conceptual foundations of the nudge approach in the context of public administration, to identify key behavioral barriers to the use of electronic services, and to outline strategies for overcoming these barriers through behavioral interventions.

Materials and Methods. The study employs an interdisciplinary approach that combines theoretical analysis of key works in behavioral economics (R. Thaler, C. Sunstein), empirical findings in the field of digital governance (OECP, World Bank, BIT), and synthesis of practical cases of nudge application in the public sector. The methodological framework includes content analysis, comparative analysis, and elements of policy evaluation.

Results. The findings reveal that the effectiveness of electronic services is influenced not only by technical factors but also by psychological and socio-demographic conditions. Choice architecture, which accounts for users' bounded rationality, enables the development of digital services that reduce access barriers, build trust, and promote more active citizen engagement with the state. Nudge technologies have proven to be particularly effective when implemented under the principles of transparency, voluntariness, and freedom of choice.

Discussion. The proposed approach opens up prospects for further research in the areas of personalized digital interventions, development of ethical standards for behavioral governance, and the scaling of successful nudge practices across various sectors of public administration.

Key words: behavioral economics, nudge, digital governance, electronic services, choice architecture, public administration.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку державного управління характеризується кардинальною трансформацією взаємодії між громадянами та державними інституціями через впровадження цифрових технологій. Попри значні інвестиції в розбудову електронного урядування та створення комплексних цифрових платформ, багато країн стикаються з парадоксальною ситуацією: технічно досконалі системи демонструють низькі показники використання серед цільових груп користувачів. За даними досліджень ОЕСР, навіть у країнах з найвищими рейтингами цифрового урядування значна частина громадян продовжує віддавати переваги традиційним каналам надання державних послуг, незважаючи на очевидні переваги електронних альтернатив у швидкості, зручності та доступності.

Традиційні підходи до проектування цифрових державних послуг базуються на раціональній поведінці користувачів, які здатні ефективно обробляти інформацію та приймати оптимальні рішення. Однак накопичений масив емпіричних досліджень у галузі поведінкової економіки демонструє систематичні відхилення від модельного раціонального вибору, зумовлені когнітивними упередженнями та контекстуальними чинниками прийняття рішень. Поведінкові особливості користувачів формують невидимі бар'єри для ефективного використання цифрових послуг, що виявляються у високій частці незавершених онлайн-процедур, перевантажених інтерфейсах і збереженні інерційних моделей взаємодії.

Проблема актуальності виникає в контексті цифрової нерівності, коли недостатнє врахування поведінкових чинників може посилити розрив між різними соціально-демографічними групами у доступі до державних послуг. Старші вікові групи, громадяни з нижчим рівнем цифрової грамотності та представники соціально вразливих груп часто опиняються в системі примусового виключення з цифрової екосистеми державних послуг через неадаптованість інтерфейсів до їхніх когнітивних категорійних особливостей чи поведінкових преференцій.

Водночас розвиток nudge-технологій як прикладного напрямку поведінкової економіки відкриває нові

можливості для подолання зазначених викликів. Досвід провідних країн світу демонструє значний потенціал використання принципів «м'якого підштовхування» для оптимізації архітектурного вибору в цифрових інтерфейсах, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії громадян з електронними послугами без обмеження їхньої автономії. Проте адаптація цих підходів до специфіки різних національних контекстів та інституційних систем залишається недостатньо дослідженою проблемою, що ускладнює їх широке впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі зростаючий інтерес до застосування поведінкової економіки в контексті публічного управління та цифрового врядування. Піонерами концепції підштовхування (nudge) стали Р. Талер і К. Санстейн, які запропонували ідею «архітектури вибору» як інструмент впливу на поведінку громадян без обмеження їхньої свободи волі [1; 3]. Вони заклали теоретичні засади лібертаріанського патерналізму, що стало основою для подальших емпіричних досліджень ефективності поведінкових втручань у державному управлінні.

Подальший розвиток цього підходу відбувався в роботах Р. Балдвіна, який критично аналізує легітимність і межі застосування nudge у політико-правовому контексті [2], та Ф. Гуалі і Л. Міттоне, які вказують на важливість політичного й нормативного підґрунтя використання поведінкових інструментів у публічному секторі [5].

У сфері цифрового врядування ключовими є дослідження цифрової інклюзії та бар'єрів доступу до електронних послуг. Г. Давиденко акцентує увагу на необхідності соціальної діджиталізації як передумови ефективної цифрової трансформації держави [6]. Т. Н. Фрімель зосереджується на цифровому розриві серед літніх людей [7], тоді як В. Самуельсон і Р. Зекхаузер аналізують ефект упередженості статус-кво як причину уникнення нових форматів взаємодії [4]. К. Санстейн звертає увагу на перенасичення інформації як фактор демотивації користувачів [8].

Практичний вимір застосування поведінкових втручань у публічному адмініструванні

представлений у звітах ОЕСР [9] і Behavioral Insights Team [10]. Вітчизняний контекст відображено в публікаціях про успіхи застосунку «Дія» [11–17] та динаміку зростання задоволеності державними електронними послугами.

Аналіз літератури свідчить про високий науковий та практичний інтерес до використання поведінкових технологій у цифровому врядуванні за міждисциплінарного підходу, що охоплює економіку, політологію, психологію та інформаційні технології.

Метою статті є комплексний аналіз потенціалу nudge-технологій як інструменту підвищення ефективності цифрового урядування через оптимізацію взаємодії громадян з електронними державними послугами на основі принципів поведінкової економіки.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що поєднує теоретичний аналіз концептуальних засад поведінкової економіки з емпіричним узагальненням практичного досвіду впровадження nudge-технологій у цифрове урядування. Дослідження ґрунтується на аналізі фундаментальних праць Р. Талера та К. Санстейна, а також сучасний доробок у галузі поведінкової економіки.

Емпірична база дослідження включає звіти ОЕСР, Світового банку, Behavioral Insights Team та статистичні дані урядів країн-лідерів цифровізації. Застосовано контент-аналіз для систематизації тенденцій використання nudge-технологій.

Виклад основного матеріалу. Поняття «підштовхування» (англ. *nudge*) увійшло в науковий обіг завдяки Річарду Талеру та Касу Санстейну, які в своїй праці «Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness» (2008) запропонували новий підхід до формування поведінки без примусу. Вони визначили «nudge» як «будь-який елемент архітектури вибору, що змінює поведінку людей передбачуваним чином, не забороняючи жодного варіанту і суттєво не змінюючи економічні стимули. Щоб вважатися підштовхуванням, втручання має бути легким і простим для уникнення» [1]. Це означає, що підштовхування формує середовище вибору (choice architecture) так, щоб громадяни, зберігаючи свободу вибору, ухвалювали більш оптимальні з погляду суспільства рішення.

Цей підхід ґрунтується на уявленнях поведінкової економіки про обмежену раціональність (*bounded rationality*) — ідеї, що індивіди часто ухвалюють рішення не шляхом повного аналізу, а з використанням евристик, під впливом когнітивних упереджень, інерції та контекстуального оформлення [1]. Саме тому значну увагу приділяють формуванню «архітектури вибору», тобто структурі середовища, в якому відбувається ухвалення рішень. Наприклад, автоматичне зарахування до донорської програми або запропонований за замовчуванням варіант в електронній послугі виступає прикладом ефективного «підштовхування».

Філософським підґрунтям nudge є концепція лібертаріанського патерналізму, яка одночасно поєднує цінність автономії вибору (лібертаріанство) з турботою про добробут громадян (патерналізм). У цьому сенсі підштовхування стимулює корисні рішення, не обмежуючи свободу волі — людина завжди може відмовитися від запропонованого варіанту [3]. Втручання має бути прозорим, зрозумілим та уникати маніпуляцій — саме на цьому будується моральна прийнятність підштовхувань.

Для кращого розуміння механізмів nudge, дослідники виокремлюють різні його рівні. Згідно з Р. Болдвіном, є три ступені підштовхувань: перший ступінь — це надання інформації або нагадувань, які підсилюють рефлексивні можливості особи (наприклад, повідомлення про строки подачі декларації); другий ступінь — вплив на поведінку через експлуатацію інерції або звичних патернів (наприклад, варіант за замовчуванням); третій ступінь — глибоке маніпулювання перевагами через емоційний або прихований вплив (наприклад, шоківі зображення на пачках сигарет) [2]. Ця типологія є ключовою для етичної оцінки використання nudge у сфері цифрового врядування, адже вона дозволяє співвіднести ступінь втручання з рівнем збереження автономії особи.

Розуміння психологічних механізмів прийняття рішень громадянами є фундаментальною передумовою для ефективного проєктування цифрових публічних послуг. Дослідження когнітивних упереджень виявляють систематичні відмови від раціонального вибору, які суттєво впливають на поведінку користувачів у цифровому середовищі. Серія експериментів із прийняття рішень демонструє, що індивіди непропорційно часто віддають перевагу статус-кво, при цьому ця тенденція є суттєвою навіть у важливих реальних рішеннях [4].

Ефект статус-кво (*status quo bias*), уперше систематично досліджений Вільямом Самуельсоном та Річардом Цекхаузером, проявляється як схильність людей віддавати перевагу поточному стану речей, утримуючись від змін або дотримуючись попереднього рішення, навіть коли вартість переходу є низькою, а важливість вибору — високою [4]. У сфері цифрового врядування спостерігається стійка поведінкова тенденція, за якої частина громадян уникає переходу від традиційних форм надання публічних послуг до електронних, навіть за умов більшої зручності й ефективності останніх. Громадяни можуть продовжувати відвідувати фізичні офіси державних установ, уникаючи онлайн-платформу через інерцію та психологічний комфорт знайомих процедур.

Когнітивне навантаження (*cognitive load*) представляє іншу критичну перешкоду для ефективного взаємодії з цифровими послугами. Теорія когнітивного навантаження, розроблена освітнім психологом Джоном Свеллером у 1980-х роках, стверджує, що когнітивна здатність людей обмежена, і коли ця здатність перевантажена, продуктивність

та ефективність у виконанні завдань зменшуються. Загальне когнітивне навантаження, або кількість розумової потужності, необхідної для використання сайту, впливає на те, наскільки легко користувачі розуміють контент і виконують завдання. Когнітивне перевантаження при використанні цифрових публічних послуг може бути зумовлене складними інтерфейсами, неінтуїтивною навігацією, надлишком вибору або неструктурованою інформацією, що підвищує ймовірність відмови користувача на етапі виконання або завершення процедури.

Ефект втрат (loss aversion), концептуалізований у рамках теорії перспектив, демонструє, що люди психологічно важче переживають втрати порівняно з еквівалентними надбаннями. Це підвищення значно впливає на сприйняття цифрових послуг, оскільки громадяни можуть більше зосереджуватися на окремих ризиках (втрата приватності, можливості технічних збоїв, ризик шахрайства), ніж на очевидних перевагах електронних послуг. Також незначна ймовірність негативного досвіду може переважити суттєві переваги цифрових рішень, створюючи психологічний бар'єр для прийняття нових технологій.

Соціальні норми та поведінка натовпу формують додатковий рівень впливу на процес прийняття рішень щодо використання цифрових послуг. Люди часто орієнтуються на поведінку своїх референтних груп, особливо в умовах невизначеності або недостатньої інформації для самостійної оцінки ситуації. Якщо в соціальному оточенні громадянина домінує скептичне ставлення до цифрових технологій або бракує позитивного досвіду використання електронних сервісів, це може суттєво знижувати індивідуальну готовність до їх використання. Водночас позитивні соціальні норми та демонстрація успішного досвіду іншими користувачами здатні виступати потужним каталізатором поведінкових змін.

Ці когнітивні упередження взаємодіють між собою, створюючи складну систему психологічних бар'єрів, які слід враховувати під час проектування архітектури вибору для цифрових публічних послуг. Розуміння цих механізмів дозволяє розробникам політики та дизайнерам цифрових інтерфейсів створювати більш ефективні nudge-стратегії, які сприяють широкому прийняттю електронних послуг громадянами.

Поведінкові бар'єри використання електронних послуг. Попри стрімкий розвиток цифрового урядування, перехід громадян до активного використання електронних послуг залишається нерівномірним. Навіть за умов доступності функціоналу, високого рівня автоматизації та інтеграції сервісів, рівень користування значною мірою залежить не лише від технологічних можливостей, а й від поведінкових установок громадян. Ця обставина підтверджує необхідність глибшого аналізу бар'єрів, що лежать у площині технологічних, психологічних і соціально-демографічних чинників.

Одним із ключових обмежень є наявність технологічного бар'єру, зумовленого недостатнім доступом до інтернету, складністю інтерфейсів, а також загальною цифровою нерівністю. Як зазначає Дейк, цифровий розрив проявляється не лише в технічному доступі до мережі, а й у відмінностях рівня цифрових навичок, мотивації та включеності громадян у цифрове середовище [10]. Аналогічно, у звітах ОЕСР підкреслюється, що навіть у країнах з високим рівнем цифровізації населення, значна частка користувачів залишається «поза системою» через відсутність базових цифрових навичок або через неспроможність адаптуватися до швидких технологічних змін. Відсутність належної мобільної адаптації сервісів, низька швидкість інтернету у сільській місцевості, складні або надмірно формалізовані електронні інтерфейси — усе це створює відчуття бар'єру ще до моменту взаємодії з цифровими платформами [8].

Однак на практиці найбільш вагомим чинником відмови від використання електронних послуг часто виступають психологічні установки. Як доводить модель прийняття технологій (UTAUT), розроблена Венкатешем та колегами, суб'єктивне сприйняття корисності й простоти використання, а також рівень тривожності стосовно технологій визначають намір користувача взаємодіяти з цифровими продуктами [11]. Одним із найсуттєвіших чинників є недовіра — як до самої технології, так і до державних інституцій як провайдерів послуг. Деякі користувачі уникають електронної взаємодії з державою через побоювання втрати персональних даних, непередбачуваність результатів або відсутність людського контакту. У цьому контексті доцільно враховувати також явище «цифрової тривожності» — психологічного стану, за якого індивіди відчувають стрес через необхідність ухвалювати рішення в технологічному середовищі або через страх втратити контроль над процесом через брак знань і впевненості.

До психологічних бар'єрів також належать ефекти перевантаження інформацією (information overload), коли надмірна кількість даних або складне структурування послуг унеможливорює швидке і зрозуміле ухвалення рішення. За спостереженнями Санштайна, велика кількість варіантів або непередбачуваність результату можуть дезорієнтувати користувача, що призводить до пасивної поведінки або повної відмови від використання сервісу. Наявність вибору не завжди гарантує активність, особливо коли споживач не здатен ефективно опрацювати або оцінити запропоновану інформацію [9].

Соціально-демографічні чинники також відіграють критичну роль у формуванні поведінкових бар'єрів. Як зазначає Фріємель, із віком знижується ймовірність використання цифрових сервісів — не лише через брак навичок, а й через когнітивні упередження (наприклад, переконаність, що нові інструменти не для них). Особи з нижчим рівнем

освіти або доходу рідше мають постійний доступ до якісного інтернету, що обмежує регулярність цифрової взаємодії [7]. У контексті цифрового урядування це посилює соціальну нерівність: найбільш уразливі категорії громадян найменш імовірно скористаються сервісами, що створені саме для їхньої підтримки.

Як наголошує Давиденко Г.В. [6], інклюзивність у цифровому середовищі вимагає врахування не лише формального доступу, а й психологічної та культурної готовності громадян. Соціальна діджиталізація повинна спиратися на розуміння соціальних норм, звичок і бар'єрів — і саме тут поведінковий підхід, зокрема підштовхування, може забезпечити ефективне пом'якшення перепон, не змінюючи суті політики. Вона наголошує, що цифрова інклюзія — це не лише про технології, а й про підтримку адаптації, довіру та комфорт користувача у цифровому середовищі.

З огляду на вищенаведене, стає очевидним, що ефективне запровадження електронних послуг не може ґрунтуватися виключно на технічних параметрах або нормативному забезпеченні. Необхідно враховувати реальні поведінкові обмеження — як раціональні, так і емоційні, які стоять на заваді цифровій взаємодії громадян із державою. Технології, що не враховують ці аспекти, мають обмежену ефективність і можуть посилювати фрагментацію суспільства. Наступним логічним кроком є виявлення ключових механізмів подолання зазначених бар'єрів — насамперед через поведінкові інтервенції, які здатні адаптувати цифрові сервіси до реальних потреб та можливостей користувача.

Практичне застосування nudge у дизайні електронних послуг. Впровадження nudge-технологій у дизайн електронних державних послуг представляє собою комплексний підхід, що поєднує принципи поведінкової економіки з сучасними методологіями користувацького досвіду. Архітектура вибору в цифрових інтерфейсах формує фундаментальну основу для взаємодії громадян з електронними послугами, оскільки кожен елемент інтерфейсу впливає на прийняття рішень користувачами. Принципи UX-дизайну через призму поведінкової економіки передбачають створення інтерфейсів, які враховують когнітивні обмеження та психологічні особливості людського сприйняття інформації.

Використання опції «за замовчуванням» як інструменту спрощення процесів базується на феномені статус-кво, коли користувачі схильні обирати попередньо встановлені варіанти через мінімізацію когнітивних зусиль. У контексті електронних послуг це означає налаштування найбільш імовірних або бажаних варіантів як стандартних, що значно покращує ефективність взаємодії. Візуальні підказки та інтуїтивна навігація доповнюють архітектуру вибору, створюючи екосистему, яка природним чином направляє користувачів до оптимальних рішень без обмеження їхньої автономії.

Персоналізація й адаптивні інтерфейси представляють наступний рівень складності у застосуванні nudge-технологій, де використання даних про поведінку користувачів дозволяє створювати індивідуалізований досвід взаємодії. Адаптація контенту під поведінкові преференції користувачів ґрунтується на аналізі патернів використання платформи, що забезпечує релевантність і своєчасність представленної інформації. Прогресивне розкриття інформації (progressive disclosure) як метод персоналізації дозволяє контролювати когнітивне навантаження, представляючи користувачам лише ту інформацію, яка необхідна на конкретному етапі взаємодії.

Соціальні докази та гейміфікація діють як потужні мотиваційні інструменти, що використовують природну схильність людей до соціального порівняння і конкуренції. Показ статистики використання послуг іншими громадянами створює ефект соціального залучення, коли індивіди оцінюють правильність своїх дій через поведінку інших. Елементи гейміфікації для підвищення залученості трансформують рутинні адміністративні процедури у більш привабливі та мотивуючі види діяльності, використовуючи механізми досягнень, прогресу та винагород.

Система винагород та досягнень інтегрується з основними принципами поведінкової економіки, зокрема з теорією підкріплення, яка демонструє, що позитивні стимули збільшують імовірність повторення бажаної поведінки. У контексті електронних державних послуг це може охоплювати визнання своєчасного подання документів, перевагу цифрових каналів комунікації порівняно з традиційними, а також активну участь громадян у суспільних ініціативах за допомогою онлайн-платформ.

Нагадування та своєчасні повідомлення завершують інтегровану систему nudge-інструментів, забезпечуючи підтримку користувачів протягом усього процесу взаємодії з електронними послугами. Стратегії timing для максимальної ефективності базуються на дослідженнях циркадних ритмів і поведінкових патернів, що дозволяє оптимізувати час доставки повідомлень для досягнення найвищого рівня уваги та відгуку. Персоналізовані нагадування про терміни та дедлайни адаптуються до індивідуальних графіків і преференцій користувачів, мінімізуючи ризик пропуску важливих термінів (рис. 1).

Синергетичний ефект від інтеграції всіх чотирьох категорій nudge-інструментів створює комплексну екосистему, яка одночасно спрощує взаємодію, підвищує залученість, забезпечує персоналізацію та гарантує своєчасність. Така інтегрована система не лише покращує користувацький досвід, але й сприяє підвищенню довіри громадян до цифрових державних послуг, що є критично важливим для успішної цифрової трансформації публічного сектору.

Цифрові послуги України та потенціал nudge-технологій. Україна демонструє вражаючий прогрес у сфері цифровізації державних послуг:



Рис. 1. Взаємозв'язок nudge-інструментів у дизайні електронних послуг

Джерело: власна розробка авторки

за рейтингом Online Services Index 2024 року країна посіла п'яте місце в світі, піднявшись зі 102 позиції за шість років [11]. Центральним елементом цифрової екосистеми є платформа «Дія», яка станом на 2024 рік об'єднує понад 20 мільйонів користувачів (майже половина населення країни) [12], надає доступ до понад 130 державних послуг [13], включаючи повноцінні цифрові документи з юридичною силою. Ефективність платформи підтверджується високими показниками задоволеності: 94% користувачів задоволені послугами [16], а загальний рівень інтернет-проникнення в Україні становить 79,2% (29,64 млн. користувачів) [15]. Особливо популярною стала послуга реєстрації ФОП, якою скористалися понад 1 мільйон приватних підприємців, що демонструє готовність українського суспільства до цифрової взаємодії з державою [17].

У контексті цих досягнень застосування nudge-технологій може стати наступним кроком у підвищенні ефективності цифрових державних послуг. Архітектура вибору в інтерфейсах платформи «Дія» може бути оптимізована через імплементацію опції «за замовчуванням» для найпоширеніших сценаріїв користування, що спростить процеси для громадян та мінімізує кількість помилок при заповненні форм. Використання принципів поведінкової економіки дозволить покращити навігацію та зробити взаємодію з державними послугами більш інтуїтивною.

Соціальні докази можуть виступати ефективним механізмом стимулювання активнішого використання цифрових послуг громадянами, які ще не здійснили повний перехід на електронні канали взає-

модії. Показ статистики використання конкретних послуг може створювати ефект соціального підтвердження та знижувати психологічні бар'єри для прийняття цифрових рішень. Персоналізація інтерфейсів на основі аналізу поведінкових даних користувачів дозволить створювати індивідуалізовані рекомендації щодо доступних послуг та адаптувати представлення інформації під специфічні потреби різних груп користувачів.

Система персоналізованих нагадувань про терміни подання документів, сплати податків та поновлення дозволів може значно покращити дотримання громадянами законодавчих вимог і знизити кількість прострочених платежів і документів. Особливо важливим це є в умовах воєнного стану, коли багато громадян перебувають у стресових ситуаціях і можуть потребувати додаткової підтримки для виконання адміністративних зобов'язань.

Водночас впровадження nudge-технологій у вітчизняній практиці супроводжується значними викликами та ризиками. В умовах війни та підвищеної уваги до питань кібербезпеки будь-які спроби впливу на поведінку користувачів можуть сприйматися як потенційне порушення приватності або маніпуляція. Українське суспільство має особливо високий рівень чутливості до питань інформаційної безпеки, що вимагає максимальної прозорості та обережності при впровадженні алгоритмів поведінкового впливу.

Технічні обмеження, пов'язані з необхідністю забезпечення стабільної роботи критично важливої цифрової інфраструктури в умовах воєнних дій, ство-

рюють додаткові виклики для впровадження складних алгоритмів персоналізації. Пріоритетом залишається надійність і доступність базових послуг, що може обмежувати можливості для експериментів із новими технологіями поведінкового впливу.

Проблема цифрової нерівності також потребує особливої уваги при плануванні впровадження nudge-технологій. Незважаючи на високі загальні показники цифрової грамотності, в Україні зберігаються диспропорції у доступі до цифрових технологій між різними віковими групами, соціальними верствами та територіальними громадами. Впровадження систем поведінкового втручання не повинно поглиблювати існуючі нерівності або створювати додаткові бар'єри для вразливих груп населення.

Правовий аспект становить ще один значний виклик, оскільки українське законодавство не містить спеціальних норм, що регламентують використання nudge-технологій у державному секторі. Необхідна розробка відповідних нормативних актів, які б визначали етичні стандарти, технічні вимоги та механізми контролю за використанням таких систем у державних цифрових платформах.

Балансування між потенційними перевагами та ризиками потребує виваженого підходу, що враховує специфіку українського контексту. Доцільним є поетапне впровадження nudge-елементів, починаючи з пілотних проєктів на обмеженій кількості послуг з подальшим аналізом ефективності та корекцією методології. Важливо забезпечити максимальну прозорість щодо використання технологій поведінкового впливу, включаючи можливість відмови від персоналізованих рекомендацій і створення незалежних механізмів контролю за дотриманням етичних стандартів.

Українська модель цифрових державних послуг має унікальний потенціал для інноваційного та відповідального використання nudge-технологій. Високі показники цифрової готовності населення, успішність платформи «Дія» та досвід адаптації до екстремальних умов створюють сприятливе підґрунтя для таких експериментів. Однак успіх залежатиме від здатності збалансувати технологічні можливості з етичними вимогами, ефективність з прозорістю, та інноваційність із збереженням довіри громадян до цифрових державних платформ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження демонструє значний потенціал nudge-технологій як інструменту трансформації цифрового урядування та підви-

щення ефективності взаємодії громадян з електронними державними послугами. Концептуальний аналіз засад поведінки економіки підтверджує, що архітектура вибору, побудована на принципах лібертаріанського патерналізму, створює можливість для оптимізації процесів використання рішень користувачами без обмеження їхньої автономії. Систематизація когнітивних упереджень, що впливають на поведінку в цифровому середовищі, розкриває механізми формування бар'єрів використання електронних послуг та обґрунтовує необхідність їхнього врахування при проєктуванні цифрових інтерфейсів.

Практичне застосування nudge в дизайні електронних послуг розкриває широкий спектр інструментів, від базових параметрів за замовчуванням до складних систем персоналізації та адаптивних інтерфейсів. Синергетичний ефект від інтеграції різних категорій nudge-технологій створює комплексну екосистему, яка одночасно спрощує взаємодію, забезпечує привабливість користувачів та забезпечує платність виконання адміністративних процедур. Проте успішна реалізація таких систем вимагає глибокого розуміння психологічних механізмів поведінки та їхнього взаємозв'язку з технічними можливостями цифрових платформ.

Український контекст цифровізації державних послуг демонструє унікальне поєднання високих технологічних досягнень з особливими викликами воєнного стану. Успіх платформи «Дія» та високі показники цифрової готовності населення створюють сприятливе підґрунтя для впровадження nudge-технологій, водночас підвищена чутливість до питань інформаційної безпеки та приватності вимагає особливого обережного та прозорого підходу. Специфіка українського досвіду підкреслює важливість адаптації міжнародних практик до національних умов та пріоритетів.

Перспективи подальших досліджень включають розвиток методології персоналізації цифрових інтервенцій, що враховували індивідуальні особливості користувачів без порушення їхньої приватності. Актуальним напрямом є створення етичних стандартів та регуляторних механізмів для контролю за використанням nudge-технологій у державному секторі. Важливим завданням залишається емпіричне дослідження довгострокових наслідків систематичного використання поведінкових втручань на формування громадянської культури та навичок цифрової взаємодії.

Література

1. Thaler R., Sunstein C. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press, 2008.
2. Baldwin R. From Regulation to Behaviour Change: Giving Nudge the Third Degree. *The Modern Law Review*. 2014. Vol. 77, Issue 6. P. 831–857.
3. Thaler R.H., Sunstein C.R. Libertarian Paternalism is Not an Oxymoron. *The University of Chicago Law Review*. 2003. Vol. 70, No. 4. P. 1159–1202.
4. Samuelson W., Zeckhauser R. Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*. 1988. Vol. 1, No. 1. P. 7–59.
5. Guala F., Mittone L. A political justification of nudge. *Review of Philosophy and Psychology*. 2015. Vol. 6(3), pp. 385–395.
6. Давиденко Г.В. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація : монографія. Вінниця : ТВОРИ, 2023. 240 с.
7. Friemel T.N. The digital divide has grown old: Determinants of a digital divide among seniors. *New Media & Society*. 2016. Vol. 18(2). P. 313–331.
8. Sunstein C.R. *Too Much Information: Understanding What You Don't Want to Know*. Cambridge, MA: MIT Press, 2020. 260 p.
9. OECF. *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*. Paris: OECF Publishing, 2017. 268 p.
10. Behavioural Insights Team. *Update Report 2013–2015*. London: Cabinet Office, 2015. 48 p.
11. Україна посіла п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг. *Mezha.Media*. 2024. 20 вересня. URL: <https://mezha.media/2024/09/20/ukraine-online-services-index/> (дата звернення: 31.07.2025)
12. Building a digital state: Ukraine's 'Diia' app now boasts over 20 million users. *EU4Digital*. 2024. 5 лютого. URL: <https://eufordigital.eu/building-a-digital-state-ukraines-diia-app-now-boasts-over-20-million-users/> (дата звернення: 31.07.2025).
13. Президент України. «Дія» стане одним із постачальників послуг з відбудови України — виступ Президента Володимира Зеленського на саміті «Дія» 2023. 19 груд. 2023 р. URL: <https://www.president.gov.ua/en/news/diya-stane-odnim-iz-servisiv-provajeriv-vidbudovi-ukrayini-87837> (дата звернення: 31.07.2025).
14. Задоволеність українців електронними державними послугами зростає, згідно з опитуванням KIIS. *United Nations Development Programme*. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-satisfaction-government-e-services-rise-kiis-survey-finds> (дата звернення: 31.07.2025).
15. Digital 2024: Ukraine. *DataReportal*. 2024. 23 лютого. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення: 31.07.2025).
16. Рік порталу Дія: яка послуга найпопулярніша серед українців? *Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/news/rik-portalu-diya-yaka-posluga-najpopulyarnisha-sered-ukrayinciv> (дата звернення: 31.07.2025).
17. Digital country. *Ukraine.ua*. 2024. 21 березня. URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization/> (дата звернення: 31.07.2025).

References

1. Thaler, R. and Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.
2. Baldwin, R. (2014). From Regulation to Behaviour Change: Giving Nudge the Third Degree. *The Modern Law Review*, 77(6), pp. 831–857.
3. Thaler, R.H. and Sunstein, C.R. (2003). Libertarian Paternalism is Not an Oxymoron. *The University of Chicago Law Review*, 70(4), pp.1159–1202.
4. Samuelson, W. and Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), pp.7–59.
5. Guala, F. and Mittone, L. (2015). A political justification of nudge. *Review of Philosophy and Psychology*, 6(3), pp. 385–395.
6. Davidenko, H. V. (2023). *Tsyfrova inkliuziia ta dostupnist: sotsialna didzhytalizatsiia* [Digital inclusion and accessibility: social digitalization]. Vinnytsia: TVORY.
7. Friemel, T.N. (2016). The digital divide has grown old: Determinants of a digital divide among seniors. *New Media & Society*, 18(2), pp. 313–331.
8. Sunstein, C. R. (2020). *Too Much Information: Understanding What You Don't Want to Know*. Cambridge, MA: MIT Press.
9. OECF. (2017). *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*. Paris: OECF Publishing.
10. Behavioural Insights Team (2015). *Update Report 2013–2015*. London: Cabinet Office.
11. Mezha.Media (2024). Ukraine posila p'iate mistse u sviti za rivnem rozvytku tsyfrovykh derzhavnykh posluh. [online] 20 September. Available at: <https://mezha.media/2024/09/20/ukraine-online-services-index/> (date of access: 31.07.2025).
12. EU4Digital (2024). Building a digital state: Ukraine's 'Diia' app now boasts over 20 million users. [online] 5 February. Available at: <https://eufordigital.eu/building-a-digital-state-ukraines-diia-app-now-boasts-over-20-million-users/> (date of access: 31.07.2025).

13. President of Ukraine (2023). Diia stane odnym iz postachalnykh posluh z vidbudovy Ukrainy — speech by President Volodymyr Zelenskyy at the Diia Summit 2023. [online] 19 December. Available at: <https://www.president.gov.ua/en/news/diya-stane-odnim-iz-servisiv-provajderiv-vidbudovi-ukrayini-87837> (date of access: 31.07.2025).

14. United Nations Development Programme (2024). Ukrainians' satisfaction with government e-services on the rise, KIIS survey finds. [online] Available at: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-satisfaction-government-e-services-rise-kiis-survey-finds> (date of access: 31.07.2025).

15. DataReportal (2024). *Digital 2024: Ukraine*. [online] 23 February. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (date of access: 31.07.2025).

16. Diia (2024). Rik portalu Diia: jaka posluga najpopuliarnisha sered ukraintsiv? [online] Available at: <https://diia.gov.ua/news/rik-portal-diya-yaka-posluga-najpopulyarnisha-sered-ukrayinciv> (date of access: 31.07.2025).

17. Ukraine.ua (2024). Digital country. [online] 21 March. Available at: <https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization/> (date of access: 31.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 13.08.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 8 (61)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.08.2025

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