



ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

Вісник Дніпровської академії неперервної освіти

Dnipro Academy of Continuing Education Herald

Серія:
Публічне управління
та адміністрування

Series: Public Management and Administration

2/2025





ISSN 2786-6998 (Online)
ISSN 2786-698X (Print)

Вісник
Дніпровської
академії
неперервної
освіти

Dnipro
Academy
of Continuing
Education
Herald

Серія:
Публічне
управління та
адміністрування

Series:
Public Management
and Administration

2/2025



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (9) 2025 рік**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2>

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, підприємств, організацій, установ тощо несуть автори статей.

Передруки і переклади дозволяються лише за згодою автора та редакційної колегії.

Редакція може не поділяти думку авторів.

**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management and
Administration»
№ 2 (9) 2025**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

UDC 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2>

The authors are responsible for the accuracy of facts, quotations, proper names, geographical names, enterprises, organizations, institutions and other information.

Republications and translations are allowed only with the consent of the author and the editorial board.

The editors may not share the opinion of the authors.



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**
**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (9) 2025 рік**

«Вісник Дніпровської академії неперервної освіти»
є науково-виробничим виданням

Свідectво про державну реєстрацію,
Міністерство юстиції України,
Серія КВ № 25052-14992Р від 19.11.2021,
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованого медіа,
Національна рада України з питань телебачення
і радіомовлення, рішення № 358, 15.02.2024
протокол № 6, ідентифікатор медіа: R30-02742
Видається з грудня 2021 р

Журнал включено до Переліку наукових фахових
видань України категорії «Б» в галузі науки –
державне управління, спеціальність – 281,
(наказ Міністерства освіти і науки України
від 27.04.2023 № 491).

Засновник:

Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська
академія неперервної освіти» Дніпропетровської
обласної ради»

Схвалено Вченою радою Комунального закладу
вищої освіти «Дніпровська академія неперервної
освіти» Дніпропетровської обласної ради» –
протокол № 6 від 28.11.2025 р.

Сайт Вісника Дніпровської академії неперервної
освіти: <https://visnuk.dano.dp.ua/>

Вебсторінка «Публічне управління та адміністру-
вання»: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Адреса редакції: 49006, Україна, м. Дніпро,
вул. Володимира Антоновича, 70, каб. 204

Контактний телефон: (056) 732-48-48

Email: VISNYK@dano.dp.ua

Редакція

Головний редактор – Наталія Шевченко, д-р.
наук держ. упр., проф.

Заступник головного редактора – Майя Хитько,
канд. наук держ. упр., доц.

Відповідальний секретар – Юлія Ліснєвська,
канд. політ. наук, доц.

Коректор англійської мови – Тетяна Богатирьова

Адміністратор сайту – Андрій Скоробогатов

Дизайнер-верстальник – Надія Антоненко

Дизайнер обкладинки – Тетяна Тухтарова

Редакційна колегія

Сиченко Віктор, д-р. наук держ. упр., проф.

Романенко Катерина, д-р. наук держ. упр., проф.

Рибкіна Світлана, доктор філософії, доц.

Пугач Андрій, д-р. наук держ. упр., проф.

Мареніченко Валерій, канд. наук держ. упр., доц.

Шевченко Олександр, д-р. наук держ. упр., проф.

Lucyna Witek, Dr hab. prof.

Sobczyk Eugeniusz Jacek, Dr hab., ass. prof.



**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management
and Administration»
№ 2 (9) 2025**

«Dnipro Academy of Continuing Education Herald»
science and production publication

Certificate of state registration, Ministry of Justice
of Ukraine, Series KV No. 25052-14992R of 19.11.2021.
Registration of an entity in the field of print media,
National Council of Ukraine on Television and Radio
Broadcasting, decision No. 358, 15.02.2024,
protocol No. 6, media identifier: R30-02742
Published since December 2021.

The journal is included in the List of scientific
professional editions of Ukraine of category «B»
in the field of «Public Management» specialty –
281 according to the order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine of 27.04.2023 № 491.

Founder:

Communal Institution of Higher Education «Dnipro
Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk
Regional Council»

Approved by the Academic Council of Communal
Institution of Higher Education «Dnipro Academy
of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional
Council» – Protocol Protocol № 6 from 28.11.2025

Website of Dnipro Academy of Continuing Education
Herald: <https://visnuk.dano.dp.ua/>

Web page «Public Management and Administration»:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Editorial office address: office 204, 70,
Volodymyr Antonovych St., Dnipro, Ukraine, 49006

Contact phone number: (056) 732-48-48

Email: VISNYK@dano.dp.ua

Editorial office

Editor in Chief – Nataliia Shevchenko, Dr Sc.
(Publ. Adm.), Prof.

Deputy editor – Maiya Khitko, PhD (Publ. Adm.),
Ass. Prof.

Executive Secretary – Yuliia Lisnievska, PhD (Polit.),
Ass. Prof.

Corrector English language – Tetiana Bohatyrova

Website administrator – Andrii Skorobohatov

Layout designer – Nadiia Antonenko

Cover design – Tetiana Tukhtarova

Editorial board

Sychenko Viktor, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Romanenko Kateryna, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Rybkina Svitlana, PhD, Ass. Prof

Pugach Andriy, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Marenichenko Valerii, PhD (Publ. Adm.). Ass. Prof.

Shevchenko Olexandr, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Witek Lucyna, Dr hab., Prof.

Sobczyk Eugeniusz Jacek, Dr hab., Ass. Prof.

Зміст

Голота Олексій <i>Впровадження рекомендаційних систем на локальних рівнях місцевого самоврядування в Україні</i> С. 6
Горін Артур, Чумак Ігор <i>Інституційні засади реалізації цивільного контролю над сектором безпеки та оборони в Сполучених Штатах Америки</i> С. 17
Поздєєв Артем <i>Роль цифровізації в публічному управлінні: аналіз та перспективи розвитку</i> С. 29
Нефодов Олександр, Діброва Світлана, Улья Олена <i>Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я: етичний та комунікаційний виміри</i> С. 41
Сиченко Віктор, Гавричков Олександр <i>Інституційна модернізація публічного управління підприсмицтвом в Україні: етапи, тенденції, перспективи</i> С. 50
Шевченко Наталія, Шевченко Олександр, Дроб Олександр <i>Застосування управлінських теорій при реформуванні публічного управління в Україні</i> С. 59
Яковенко Дмитро <i>Цифрова трансформація публічного управління як чинник підвищення ефективності територіального розвитку в умовах євроінтеграції</i> С. 68
Рижинков Валерій <i>Маркетингові технології у системі публічного управління в умовах децентралізації влади</i> С. 76
Захаров Сергій, Васильєва Олена, Васильєва Ірина <i>Теоретичні засади удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення</i> С. 83
Романенко Катерина <i>Інноваційні підходи до формування культурної політики в умовах цифрової трансформації суспільства: порівняльний аналіз країн ЄС</i> С. 92
Кучеренко Катерина <i>Предметність стратегічного планування розвитку територій як складової науки публічного управління та адміністрування</i> С. 100
Романенко Михайло <i>Філософія управління як методологічна основа сучасної науки публічного управління</i> С. 108

Contents

Holota Oleksii <i>Implementation of Recommender Systems at the Local Levels of Self-government in Ukraine</i> P. 6
Horin Arthur, Chumak Ihor <i>Institutional Principles for Implementing Civilian Control Over the Security and Defense Sector in the United States of America</i> P. 17
Pozdieiev Artem <i>The Role of Digitalization in Public Administration: Analysis and Development Prospects</i> P. 29
Nefodov Oleksandr, Dibrova Svitlana, Ulka Olena <i>Transformation of Public Administration in the Health Sector: Ethical and Communication Dimensions</i> P. 41
Sychenko Viktor, Havrychkov Oleksandr <i>Institutional Modernization of Public Entrepreneurship Governance in Ukraine: Stages, Trends, Prospects</i> P. 50
Shevchenko Nataliia, Shevchenko Oleksandr, Drob Oleksandr <i>Application of Management Theories in the Reform of Public Administration in Ukraine</i> P. 59
Yakovenko Dmytro <i>Digital Transformation of Public Administration as a Factor in Enhancing the Efficiency of Territorial Development in the Context of European Integration</i> P. 68
Ryzhynkov Valerii <i>Marketing Technologies in the Public Administration System in the Conditions of Decentralization of Power</i> P. 76
Zakharov Serhii, Vasylieva Olena, Vasylieva Iryna <i>Theoretical Foundations for Improving Public Governance Mechanisms of the Healthcare System in the Context of Digital Transformation and Post-war Recovery</i> P. 83
Romanenko Kateryna <i>Innovative Approaches to the Formation of Cultural Policy in the Context of Digital Transformation: a Comparative Analysis of eu Countries</i> P. 92
Kucherenko Kateryna <i>The Subject Matter of Strategic Planning of Territorial Development as a Component Science of Public Management and Administration</i> P. 100
Romanenko Mykhailo <i>Philosophy of Management as a Methodological Foundation of Modern Public Administration Science</i> P. 108

УДК 35.077.6:004(477)

Впровадження рекомендаційних систем на локальних рівнях місцевого самоврядування в Україні

IMPLEMENTATION OF RECOMMENDER SYSTEMS AT THE LOCAL LEVELS
OF SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE

ГОЛОТА Олексій – аспірант, «Ки-
ївський університет культури», 01042,
Київ, вул. Євгена Коновальця, 36

HOLOTA Oleksii – Postgraduate Student,
Kyiv University of Culture, 36 Yevhena
Konovaltsia St., Kyiv, 01042, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-6253-0608>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-1>

Анотація. У статті досліджено потенціал впровадження рекомендаційних систем на локальних рівнях місцевого самоврядування в Україні в умовах цифрової трансформації та децентралізаційних процесів. Мета роботи полягає у визначенні можливостей, переваг і викликів використання таких систем для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсів та забезпечення прозорості діяльності органів влади. Методологічною основою дослідження є аналіз наукових праць, зарубіжного досвіду застосування рекомендаційних систем у публічному управлінні, а також огляд національних ініціатив цифровізації сервісних послуг. У роботі систематизовано типи рекомендаційних систем (контентно-орієнтовані, колаборативні, гібридні) та розкрито їхні можливості у сфері місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено практичним аспектам застосування – від персоналізації послуг і залучення громадян до участі в ухваленні рішень до оптимізації бюджетних витрат і зниження корупційних ризиків. Виявлено ключові проблеми, серед яких недостатній рівень цифровізації діяльності громад, нестача кваліфікованих кадрів, обмежене фінансування та ризики щодо захисту персональних даних. Наголошено, що ефективне впровадження рекомендаційних систем потребує комплексного підходу, який поєднує технічні рішення, правові гарантії та активну участь громадян. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для розроблення та впровадження інноваційних інструментів управління на місцевому рівні, здатних підвищити прозорість, довіру до влади та якість взаємодії між громадянами й органами самоврядування.

Ключові слова: рекомендаційні системи, місцеве самоврядування, децентралізація, цифрове врядування, прозорість, управлінські рішення.

Abstract. *The article explores the potential for implementing recommender systems at the local levels of self-government in Ukraine within the context of digital transformation and decentralization processes. The aim of the study is to identify the opportunities, advantages, and challenges associated with the use of such systems to enhance the efficiency of managerial decision-making, optimize resource allocation, and ensure transparency in the activities of public authorities. The methodological basis of the research includes an analysis of scientific literature, international experience in applying recommender systems in public administration, and a review of national digitalization initiatives in service delivery. The study systematizes the types of recommender systems (content-based, collaborative, and hybrid) and reveals their potential in the sphere of local governance. Particular attention is paid to practical applications – from service personalization and citizen engagement in decision-making to budget optimization and the reduction of corruption risks. Key challenges have been identified, including insufficient digitalization of local governance activities, a shortage of qualified personnel, limited funding, and concerns regarding personal data protection. The article emphasizes that effective implementation of recommender systems requires a comprehensive approach that integrates technical solutions, legal safeguards, and active citizen participation. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for the design and implementation of innovative local governance tools aimed at improving transparency, trust in public authorities, and the quality of interaction between citizens and local self-government institutions.*

Key words: *recommender systems, local self-government, decentralization, digital governance, transparency, managerial decision-making.*

Вступ. Актуальність теми зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та їх інтеграцією в усі сфери суспільного життя, зокрема у діяльність органів місцевого самоврядування. В умовах децентралізації, яка активно впроваджується в Україні, органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю покращення управлінських рішень, оптимізації інформаційних ресурсів та забезпечення прозорості своєї діяльності. Рекомендаційні системи, як інструмент аналізу даних і підтримки прийняття рішень, здатні значно підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, сприяючи залученню громадян до процесу прийняття рішень і підвищуючи рівень довіри до влади. Однак впровадження таких систем в роботу органів місцевого самоврядування України залишається недостатньо дослідженим, що визначає потребу у висвітленні їх потенціалу, можливостей і викликів у контексті розвитку територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження рекомендаційних систем у сферу публічного управління та місцевого самоврядування залишається відносно новою для української науки, проте вона вже привертає увагу сучасних дослідників. Ейдельштейн досліджувала політику соціально-орієнтованого управління в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради, що дало змогу обґрунтувати ефективність

використання інноваційних управлінських підходів і створити концептуальне підґрунтя для інтеграції алгоритмічних рішень у систему управління громадами. У цьому контексті підкреслюється, що поєднання соціальної спрямованості, цифрових інструментів та аналітичних методів може сприяти підвищенню ефективності прийняття рішень у місцевому самоврядуванні [3].

І. М. Шоробура наголошує на доцільності впровадження державно-громадського управління, яке базується на поєднанні адміністративних і суспільних ініціатив, що створює передумови для формування гібридних моделей прийняття рішень. Такі підходи можна розглядати як аналог гібридних систем рекомендацій, де поєднуються контентно-орієнтовані та колаборативні принципи аналізу даних, що підвищує точність і різноманітність результатів. У контексті розвитку цифрового врядування ці підходи відкривають нові можливості для адаптації рекомендаційних систем до потреб публічного сектору [7].

Г. І. Коледа акцентує увагу на етичних і соціальних аспектах використання інформаційних технологій у місцевому розвитку, зокрема на ризиках виникнення «інформаційних бульбашок» у процесі цифрової комунікації. Автор підкреслює потребу у формуванні прозорих і збалансованих механізмів оцінювання результатів цифрових сервісів, що корелює з сучасними викликами застосування рекомендаційних систем у публічному управлінні. Такі підходи вимагають розроблення показників, які б дозволяли оцінювати різноманітність, новизну та справедливість алгоритмічних рекомендацій, що стає особливо значущим у процесі прийняття рішень, які впливають на добробут громад [5].

В українському науковому дискурсі питання цифровізації місцевого самоврядування детально аналізувала І. В. Бондар [1], яка розглядала удосконалення досвіду впровадження електронного врядування в органах місцевого самоврядування. Дослідниця підкреслює, що ефективність управлінських процесів значною мірою залежить від рівня використання електронних сервісів, відкритих даних і залучення громадян до прийняття рішень через цифрові платформи. Подібні ідеї розвивають також А. М. Третяк і співавтори [6], які обґрунтовують необхідність інтеграції технологічних інструментів у територіально-просторове планування для підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Проблематика впровадження рекомендаційних систем на локальних рівнях місцевого самоврядування України полягає в необхідності адаптації сучасних цифрових інструментів до специфіки управлінських процесів та взаємодії з громадами. Однією з ключових проблем є недостатній рівень цифровізації роботи органів самоврядування України на місцевому рівні, що ускладнює інтеграцію рекомендаційних систем в існуючі управлінські механізми. Також суттєвими викликами є обмежені фінансові ресурси, дефіцит кваліфікованих кадрів, які здатні працювати з сучасними інформаційними технологіями, та недовіра громадян до автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Окрім цього, виникають питання безпеки персональних даних і захисту інформації, адже рекомендаційні

системи базуються на аналізі великих обсягів даних, часто чутливого характеру. Важливо також враховувати можливий спротив з боку працівників органів влади, які можуть бути неготовими до прозорості та підзвітності, що забезпечується рекомендаційними системами. Усі ці аспекти потребують комплексного дослідження, щоб визначити шляхи ефективного впровадження таких систем у органах місцевого самоврядування України.

Мета дослідження полягає у визначенні потенціалу, можливостей та викликів впровадження рекомендаційних систем у діяльність органів місцевого самоврядування України, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо їх використання для підвищення ефективності управління та взаємодії з громадами.

Виклад основного матеріалу. Рекомендаційні системи є важливою складовою сучасних цифрових технологій, що активно впроваджуються в різних сферах життя, включаючи управління, освіту, бізнес, медицину та інші галузі. Вони надають можливість приймати ефективні управлінські рішення на основі аналізу даних і пропонують користувачам персоналізовані рекомендації. Їхня актуальність зростає у світі, де обсяги інформації значно перевищують можливості людини швидко й ефективно її опрацьовувати.

Рекомендаційні системи, за визначенням Г. І. Коледи, розглядаються як інструменти, що забезпечують узгодження потреб користувача з можливостями інформаційного середовища на основі аналізу даних. Вони використовують відомості про дії, уподобання та запити користувачів для прогнозування тих об'єктів або рішень, які можуть бути для них найбільш корисними. Такі системи ґрунтуються на застосуванні методів машинного навчання, статистичного аналізу та технологій опрацювання великих масивів даних. Їхня мета полягає у підвищенні ефективності комунікації між користувачем та інформаційними ресурсами, оптимізації процесу прийняття рішень і скороченні часу пошуку потрібної інформації [5]. Принцип роботи рекомендаційних систем ґрунтується на зборі даних про користувачів і їх подальшого опрацювання за допомогою спеціальних алгоритмів. Джерелом даних можуть бути різні джерела: історія взаємодії користувача із системою, його оцінки, перегляди, запити, демографічна інформація тощо. Отримані дані використовуються для формування профілю користувача, який постійно оновлюється, збагачуючись новими даними про його поведінку. Залежно від специфіки рекомендаційної системи, ці дані аналізуються за допомогою різних підходів, включаючи машинне навчання, кластеризацію, побудову моделей, заснованих на правилах, або використання методів опрацювання природної мови.

Типи рекомендаційних систем варіюються залежно від підходу до формування рекомендацій. Одним із найбільш поширених типів є контентно-орієнтовані системи. Вони працюють на основі аналізу характеристик об'єктів, які вже сподобалися користувачеві, і порівняння цих характеристик із характеристиками інших об'єктів. Наприклад, якщо користувач оцінив певний фільм, система аналізує дані про жанр, режисера, акторський склад та інші атрибути, щоб

запропонувати фільми зі схожими характеристиками. Контентно-орієнтовані системи добре працюють у випадках, коли дані про об'єкти є структурованими і легко піддаються аналізу [3]. Колаборативні системи використовують підхід, заснований на спільній думці користувачів. Вони аналізують дії та оцінки інших користувачів, які мають схожі профілі або інтереси. Основна ідея такого підходу полягає в тому, що якщо двоє користувачів мають схожі уподобання в одному аспекті, то, ймовірно, їхні смаки збігатимуться і в інших аспектах. Наприклад, якщо одному користувачу сподобався певний товар, система може рекомендувати цей товар іншим користувачам зі схожими вподобаннями. Однією з переваг колаборативного підходу є те, що він не потребує глибокого аналізу характеристик об'єктів, а зосереджується виключно на поведінці користувачів [6]. Гібридні системи поєднують переваги контентно-орієнтованих і колаборативних підходів. Вони комбінують дані про характеристики об'єктів і дії користувачів для формування більш точних рекомендацій. Гібридні методи можуть використовуватися для подолання недоліків кожного з окремих підходів. Наприклад, якщо контентно-орієнтована система має проблеми з персоналізацією через недостатність інформації про об'єкти, колаборативний підхід допомагає заповнити цю прогалину за рахунок аналізу поведінки інших користувачів.

Світовий досвід впровадження рекомендаційних систем демонструє їхню ефективність у різних галузях, включаючи комерцію, освіту, медицину та управління. У сфері комерції яскравим прикладом є платформа Amazon, яка використовує рекомендаційні системи для персоналізованих пропозицій товарів, що значно підвищує продажі. Netflix, визнаний лідер у галузі потокового відео, використовує гібридні рекомендаційні системи, які допомагають користувачам знаходити фільми та серіали, що відповідають їхнім уподобанням, збільшуючи звернення клієнтів. У державному управлінні рекомендаційні системи також знаходять застосування. Наприклад, у США платформи, розроблені для роботи з відкритими даними, використовують рекомендаційні системи для пропонування користувачам релевантної інформації про державні послуги. У Європі аналогічні системи впроваджуються для підвищення прозорості державного управління. Наприклад, у Данії використовуються рекомендаційні системи для оптимізації процесу розподілу державних ресурсів і послуг.

В Україні питання впровадження рекомендаційних систем у роботу органів державного управління та місцевого самоврядування перебуває на початковому етапі. Однак деякі ініціативи, такі як проекти з цифровізації документообігу, аналізу відкритих даних і електронного врядування, створюють передумови для інтеграції таких систем у майбутньому. Наприклад, платформа «Дія» потенційно може використовувати рекомендаційні системи для персоналізації державних послуг, що підвищить їхню ефективність і зручність для громадян [4]. Місцеве самоврядування в Україні є ключовою складовою демократичного устрою, що забезпечує право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення. Особливості його функціонування визначаються

децентралізацією, що розпочалася у 2014 році, та спрямована на передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевих органів. Це створило нові можливості для громад у формуванні власних бюджетів, плануванні розвитку інфраструктури та забезпеченні соціальних послуг.

Основу місцевого самоврядування становлять територіальні громади, а управління здійснюється через представницькі органи (сільські, селищні, міські ради) і виконавчі структури. Завдяки децентралізації громади отримали фінансову незалежність, але зіткнулися з викликами, такими як нерівність у ресурсах, низька цифровізація процесів, недостатній рівень кваліфікації кадрів і обмежена довіра громадян. Місцеве самоврядування в Україні активно впроваджує інструменти прозорості та участі громадян, включаючи громадські слухання, електронні петиції та відкриті дані. Однак існують труднощі у впровадженні цих механізмів, особливо в сільських громадах, які мають обмежену інфраструктуру. Війна, економічна криза та пандемія COVID-19 створили додаткові виклики для громад, але також продемонстрували їхню здатність до адаптації та пошуку інноваційних рішень.

Попри досягнення децентралізації, залишаються проблеми з рівнем цифровізації, прозорості та забезпечення рівних можливостей для всіх громад. Місцеве самоврядування в Україні потребує подальшого зміцнення фінансової спроможності, розвитку інфраструктури та залучення громадян для ефективного вирішення проблем громади. Його успішне функціонування є важливим чинником сталого розвитку країни та зміцнення демократичних інституцій. Впровадження рекомендаційних систем у місцеве самоврядування створює нові можливості для ефективного управління, прозорості рішень та розвитку демократії. Однією з ключових переваг є підвищення прозорості - алгоритми рекомендацій аналізують великі масиви даних, виключаючи суб'єктивність і мінімізуючи корупційні ризики. Це зміцнює довіру громадян до органів влади та забезпечує відкритість процесу прийняття рішень.

Рекомендаційні системи також оптимізують витрати, дозволяючи раціонально розподіляти ресурси. Наприклад, у сфері транспорту чи ЖКГ вони допомагають визначати пріоритетні напрями інвестицій і ефективно використовувати бюджет. Завдяки цьому громади можуть реалізовувати більше проектів без додаткового фінансового навантаження. Важливою перевагою є залучення громадян через інтерактивні платформи. Інструменти, як-от електронні петиції чи громадський бюджет, дозволяють мешканцям брати участь у прийнятті рішень, голосувати за проекти або пропонувати власні ініціативи. Це підвищує довіру до влади та мотивує громадян до активної участі в житті громади.

Рекомендаційні системи також сприяють розвитку локальної демократії, забезпечуючи прозору комунікацію між владою і громадянами та враховуючи їхні реальні потреби. Вони підтримують інклюзивність, залучаючи до процесів прийняття рішень усі верстви населення, включаючи вразливі групи. Таким чином, ці системи стають важливим інструментом для побудови ефективного, підзвітнього та демократичного місцевого самоврядування, особливо в контексті

децентралізації в Україні. Впровадження рекомендаційних систем у різних сферах діяльності обіцяє значні переваги, такі як підвищення ефективності прийняття рішень, персоналізація послуг та оптимізація ресурсів. Однак цей процес супроводжується низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та стратегічного підходу [2].

Одним із основних викликів, що постають перед рекомендаційними системами, є проблема «холодного старту», яка виникає в ситуаціях, коли відсутня достатня кількість даних про нових користувачів або об'єкти. Це суттєво ускладнює побудову точних алгоритмів рекомендацій на початкових етапах функціонування системи, адже без історії взаємодії модель не може ефективно визначити релевантні зв'язки між параметрами. Ільїна та Шпильова зазначають, що аналогічні труднощі спостерігаються й у процесах публічно-приватного партнерства, коли відсутність достатнього інформаційного підґрунтя на початку проєкту ускладнює розроблення дієвих управлінських рішень. Такий підхід можна екстраполювати на сферу рекомендаційних технологій, де нестача початкових даних потребує впровадження гнучких механізмів адаптації системи, здатних поступово навчатися на основі зворотного зв'язку від користувачів. Таким чином, подолання ефекту «холодного старту» є не лише технічною, а й концептуальною проблемою, що вимагає балансу між аналітичними моделями та реальними соціально-економічними процесами [4].

Технічна складність впровадження рекомендаційних систем є вагомим чинником. Розробка та інтеграція таких рішень в існуючі платформи потребує високого рівня експертизи та значних ресурсів. Крім того, необхідно забезпечити масштабованість системи, щоб вона могла ефективно обробляти зростаючі обсяги даних та кількість користувачів. Важливим аспектом є також оцінка ефективності рекомендаційних систем. Хоча існують певні труднощі у вимірюванні показників, сучасна наука розробила комплекс метрик для оцінювання якості рекомендацій (зокрема, точність, різноманітність, новизна, несподіваність). Це дозволяє здійснювати більш об'єктивне оцінювання та вдосконалення алгоритмів [1].

Успішне подолання зазначених викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує технічні рішення, етичні аспекти та активну взаємодію з користувачами. Саме за таких умов можна забезпечити ефективне й справедливе функціонування рекомендаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування. Впровадження рекомендаційних систем у місцеве самоврядування України здатне значно підвищити ефективність управління, прозорість ухвалення рішень і рівень залучення громадян до процесу прийняття рішень. Однак для їх успішної реалізації необхідно врахувати низку технічних, організаційних та соціальних чинників. Передусім важливим є забезпечення наявності якісних і релевантних даних. Оскільки рекомендаційні системи ґрунтуються на аналізі великих обсягів інформації, потрібні ефективні механізми збору, зберігання та опрацювання даних. Одним із викликів при цьому є проблема точності рекомендацій, необхідність постійної аналітики та оновлення моделей [4].

Наступним кроком виступає вибір відповідного підходу до побудови рекомендаційної системи. Можна використовувати контентно-орієнтований, колаборативний чи гібридний метод залежно від завдань та доступних даних. Для прикладу, при аналізі вподобань мешканців щодо місцевих послуг доцільно застосовувати колаборативні фільтри, а для пріоритезації інфраструктурних проєктів – контентно-орієнтовані алгоритми, що аналізують характеристики самих проєктів.

Важливим аспектом є інтеграція нових рішень із уже наявними інформаційними платформами органів місцевого самоврядування. Наприклад, у місті Києві цифрові сервіси мають свої особливості та проблеми, які необхідно враховувати при інтеграції нових технологій. Важливим завданням також є підготовка та навчання персоналу, який безпосередньо працюватиме з цими інструментами. Не менш суттєвим фактором успіху є залучення громадян. Інформаційні кампанії, що пояснюють переваги й принципи роботи систем, а також можливість постійного зворотного зв'язку дозволяють підвищити рівень довіри. Це сприяє усуненню бар'єрів сприйняття та підвищує ефективність роботи систем[6].

Окремо слід наголосити на питанні прозорості та підзвітності. Алгоритми повинні бути зрозумілими та відкритими для суспільства, щоб уникнути упередженості та забезпечити громадський контроль. Публічна етика та відповідальність на рівні органів місцевого самоврядування відіграють вирішальну роль у формуванні довіри громадян до впровадження рекомендаційних систем.

Фінансування таких проєктів потребує належної уваги. Для цього варто передбачати кошти не лише на розробку й технічну інтеграцію, а й на навчання персоналу та інформування громадян. У межах реформи місцевого самоврядування в Україні значні інвестиції у сучасні інформаційні технології стають важливим фактором підвищення ефективності управлінських рішень.

У підсумку можна стверджувати, що рекомендаційні системи є інноваційним інструментом, здатним суттєво трансформувати діяльність органів місцевого самоврядування України. Їх впровадження відкриває широкі перспективи для підвищення прозорості управлінських процесів, оптимізації витрат, залучення громадян до прийняття рішень та розвитку локальної демократії.

Разом із тим, існують виклики, пов'язані з технологічними, організаційними та соціальними аспектами адаптації рекомендаційних систем. До ключових проблем належать: недостатній рівень цифровізації органів влади, брак кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до якісних даних, а також ризики, пов'язані із захистом персональної інформації. Для їх подолання необхідні комплексні стратегії, що включають навчання персоналу, розвиток технічної інфраструктури, удосконалення законодавства у сфері захисту даних та розширення участі громадян у процесах ухвалення рішень.

Міжнародний досвід доводить, що інтеграція рекомендаційних систем у місцеве управління підвищує ефективність використання ресурсів і формує

довіру до органів влади. Це досягається завдяки прозорості алгоритмів, відкритості даних та можливості участі громадян у процесі прийняття рішень. Україна має усі передумови для запровадження таких технологій: реформа децентралізації, розвиток електронного врядування та активне зростання попиту на цифрові сервіси.

Рекомендаційні системи можуть стати важливим елементом сучасного управління в Україні, забезпечуючи якісніший рівень комунікації між громадянами та органами влади. Їхнє впровадження сприятиме ефективному використанню даних, адаптації управлінських рішень до потреб громади та підвищенню довіри до місцевого самоврядування.

Висновки. У підсумку можна стверджувати, що рекомендаційні системи є інноваційним інструментом, здатним суттєво трансформувати діяльність органів місцевого самоврядування України. Їх впровадження відкриває широкі перспективи для підвищення прозорості управлінських процесів, оптимізації витрат, залучення громадян до прийняття рішень та розвитку локальної демократії. Разом із тим, існують виклики, пов'язані з технологічними, організаційними та соціальними аспектами адаптації рекомендаційних систем. До ключових проблем належать: недостатній рівень цифровізації органів влади, брак кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до якісних даних, а також ризики, пов'язані із захистом персональної інформації. Для їх подолання необхідні комплексні стратегії, що включають навчання персоналу, розвиток технічної інфраструктури, удосконалення законодавства у сфері захисту даних та розширення участі громадян у процесах ухвалення рішень. Міжнародний досвід доводить, що інтеграція рекомендаційних систем у місцеве управління підвищує ефективність використання ресурсів і формує довіру до органів влади. Це досягається завдяки прозорості алгоритмів, відкритості даних та можливості участі громадян у процесі прийняття рішень. Україна має усі передумови для запровадження таких технологій: реформа децентралізації, розвиток електронного врядування та активне зростання попиту на цифрові сервіси. Рекомендаційні системи можуть стати важливим елементом сучасного управління в Україні, забезпечуючи якісніший рівень комунікації між громадянами та органами влади. Їхнє впровадження сприятиме ефективному використанню даних, адаптації управлінських рішень до потреб громади та підвищенню довіри до місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Бондар І. В. Удосконалення досвіду впровадження електронного врядування в органах місцевого самоврядування (на прикладі Тростянецької ОТГ). *Вісник державного управління*, 2023, № 19(4), С. 42-50.
2. Буркинський Б. В., Лайко О. І., Галиця І. О., Радупов Д. Д., Талпа, В. П. Соціально-економічний розвиток регіонів в умовах ринкових трансформацій. *Наукові праці з економіки регіонів*, 2020, № 5(2), 75-89.

3. Ейдельштейн Я. Ю. Політика соціально-орієнтованого управління в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради). Національний університет «Запорізька політехніка», 2020, 120 с.

4. Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. (2019). Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку сільських територій. *Економіка природокористування і сталий розвиток*, 2019, № 23(1), С. 56-63.

5. Колєда Г. І. Розвиток туризму на регіональному рівні в умовах децентралізації в Україні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка. 2019, 100 с.

6. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Третяк Н. А. Територіально-просторове планування: базові засади теорії, методології, практики. Київ: Видавництво «Нова економіка», 2021, 220 с.

7. Шоробура І. М. Особливості впровадження державно-громадського управління органами влади у сфері освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2021, № 75 Т.3, С. 27-32.

References

1. Bondar, I. V. (2023). Udoskonalennia dosvidu vprovadzhennia elektronnoho vriaduvannia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia (na prykladi Trostianetskoï OTH) [Improvement of the experience of implementing e-governance in local self-government bodies (on the example of Trostianets Territorial Community)]. *Visnyk derzhavnoho upravlinnia*. Vol. 19, 4, 42–50. [in Ukrainian]

2. Burkynskyi, B. V., Laiko, O. I., Halytsia, I. O., Radulov, D. D., & Talpa, V. P. (2020). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv v umovakh rynkovykh transformatsii [Socio-economic development of regions under market transformation conditions]. *Naukovi pratsi z ekonomiky rehioniv*. Vol. 5, 2. 75–89. [in Ukrainian]

3. Eidelshtein, Ya. Yu. (2020). Polityka sotsialno-oriientovanoho upravlinnia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia (na prykladi Zaporizkoi miskoi rady) [Policy of socially oriented management in local self-government bodies (on the example of Zaporizhzhia City Council)]: Zaporizhzhia: Natsionalnyi universytet «Zaporizka Politekhnikha» [in Ukrainian]

4. Ilina, M. V., & Shpylova, Yu. B. (2019). Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku silskykh terytorii [Public-private partnership as a mechanism for rural development]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok*. Vol. 23, 1, 56–63. [in Ukrainian]

5. Kolieda, H. I. (2019) Rozvytok turyzmu na rehionalnomu rivni v umovakh detsentralizatsii v Ukraini [Development of tourism at the regional level under decentralization in Ukraine]: kvalifikatsiina naukova pratsia (rukopys). Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet im. Ivana Franka. [in Ukrainian]

6. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M., Priadka, T. M., & Tretiak, N. A. (2021). Terytorialno-prostorove planuvannia: bazovi zasady teorii, metodolohii, praktyky [Territorial

and spatial planning: basic principles of theory, methodology, and practice]. Kyiv: Vydavnytstvo «Nova Ekonomika» [in Ukrainian]

7. Shorobura, I. M. (2021). Osoblyvosti vprovadzhennia derzhavno-hromadskoho upravlinnia orhanamy vlady u sferi osvity [Features of the implementation of state-public administration by authorities in the field of education]. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh. 75, Vol 3, 27–32. [in Ukrainian]

Отримано 15.10.2025 р.

Прийнято до друку 30.10.2025

Опубліковано 09.12.2025

Received 15.10.2025 p.

Accepted for publication 30.10.2025

Published 09.12.2025

УДК 351.74:351.86:321.7(73)

Інституційні засади реалізації цивільного контролю над сектором безпеки та оборони у Сполучених Штатах Америки

INSTITUTIONAL PRINCIPLES FOR IMPLEMENTING CIVILIAN CONTROL OVER
THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR IN THE UNITED STATES OF AMERICA.

ГОРІН Артур – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

HORIN Arthur – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-7603-8230>

ЧУМАК Ігор – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

CHUMAK Ihor – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-9778-8716>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-2>

Анотація. Управління сектором безпеки та оборони в демократичних державах потребує ефективної системи цивільного контролю, яка гарантує підзвітність, прозорість та відповідність діяльності збройних і силових структур демократичним цінностям, принципам верховенства права та національним інтересам. Система цивільного контролю є важливим інструментом запобігання узурпації влади військовими, надмірній мілітаризації політики та забезпечує баланс між безпековою ефективністю та демократичним врядуванням. Сполучені Штати Америки представляють класичний приклад держави, де цивільний контроль над військовими та силовими структурами історично сформувався і ефективно функціонує через поєднання конституційних, законодавчих, інституційних, традиційних та неформальних механізмів, що забезпечують

взаємодію цивільних і військових інституцій та підтримку демократичних принципів. У статті досліджуються основні засади, механізми та сучасні виклики функціонування системи цивільного контролю у секторі безпеки та оборони США. Особлива увага приділяється парадоксу цивільно-військових відносин, де військова сила одночасно виконує функцію захисту держави та може потенційно становити загрозу демократичному устрою. Розглянуто ключові умови ефективного цивільного контролю, серед яких верховенство права, підзвітність цивільним інституціям, професійність та політична нейтральність військовослужбовців, а також необхідність компетентного та підготовленого цивільного лідерства. Окремо проаналізовано суб'єктивний характер цивільного контролю, який значною мірою залежить від знань, досвіду та стратегічної компетентності цивільних посадовців, та визначено основні загрози для його ефективності: концентрацію влади в одних руках, зовнішні та внутрішні кризи, поступове послаблення контролю через недовіру до цивільних інститутів та недосконалість політичного управління. Висновки статті можуть бути використані для удосконалення національної системи цивільного контролю над сектором безпеки та оборони в Україні, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, шляхом адаптації окремих елементів американської моделі.

Ключові слова: цивільний контроль, сектор безпеки та оборони, національна безпека США, цивільно-військові відносини, підзвітність, державна політика.

Abstract. The management of the security and defense sector in democratic states requires an effective system of civilian control to ensure accountability, transparency, and the alignment of armed and security forces with democratic values, the rule of law, and national interests. Civilian control serves as a critical mechanism to prevent the usurpation of power by the military, excessive militarization of policy, and to maintain a balance between security effectiveness and democratic governance. The United States represents a classic example of a country where civilian control over the military and security institutions has historically developed and functions effectively through a combination of constitutional, legislative, institutional, traditional, and informal mechanisms that enable the interaction of civilian and military institutions while upholding democratic principles. This article examines the foundations, mechanisms, and contemporary challenges of the civilian control system in the U.S. security and defense sector. Particular attention is given to the paradox of civil-military relations, in which military force simultaneously protects the state and may potentially threaten democratic governance. Key conditions for effective civilian control are discussed, including the rule of law, accountability to civilian institutions, professionalism, and political neutrality of the armed forces, as well as the necessity of competent and well-prepared civilian leadership. The article also analyzes the subjective nature of civilian control, which largely depends on the knowledge, experience, and strategic competence of civilian officials, and identifies major threats to its effectiveness, such as

the concentration of power; external and internal crises, gradual weakening of control due to public distrust in civilian institutions, and deficiencies in political governance. The findings of this study can inform the improvement of Ukraine's national system of civilian control over the security and defense sector, particularly under conditions of martial law and post-war reconstruction, through the adaptation of selected elements of the U.S. model.

Key words: *civilian control, security and defense sector, US national security, civil-military relations, reportability, public policy.*

Вступ. Формування ефективного сектору безпеки та оборони є одним із ключових чинників стабільного функціонування демократичної держави. Водночас не менш значущим завданням постає забезпечення належного цивільного контролю над цим сектором, який виступає інституційною гарантією запобігання проявам авторитаризму, зловживанням владними повноваженнями та забезпечення дотримання принципу верховенства права. Досвід і наукові підходи, напрацьовані у Сполучених Штатах Америки щодо формування та реалізації системи цивільного контролю, мають важливе теоретичне й практичне значення для сфери публічного управління. США, як одна з провідних демократичних держав світу, демонструють приклад ефективної взаємодії державних інститутів, у межах якої конституційні механізми, законодавчі інструменти та управлінські практики забезпечують баланс між військовою ефективністю та цивільною підзвітністю. Для України, яка продовжує протистояти збройній агресії Російської Федерації, питання посилення цивільного контролю над сектором безпеки та оборони набуває особливої актуальності. Сучасні реформи, започатковані після 2014 року в контексті євроатлантичної інтеграції, спрямовані на адаптацію системи публічного управління до стандартів НАТО, включно з розширенням ролі парламентського нагляду та інституцій громадянського суспільства. Разом із тим, наявні проблеми – корупційні ризики, недостатня прозорість управлінських процесів та слабка координація між гілками влади – зумовлюють потребу у глибокому аналізі ефективних зарубіжних моделей цивільного контролю, зокрема американської. Досвід США переконливо демонструє, як системно організований цивільний нагляд у сфері безпеки та оборони запобігає узурпації державної влади, надмірній мілітаризації політики та сприяє утвердженню принципу підзвітності силових структур суспільству і державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Сполучених Штатах Америки дослідження з тематики цивільного контролю над сектором безпеки та оборони представлені значною кількістю науковців, серед яких П.Дж.Февер [1], Р.Г.Кон [1, 7] (Feaver Peter D. and Kohn Richard H.), Е.Дж.Гудпастер (Goodpaster Andrew J.) [2], Дж.Б.Гамільтон (Hamilton Joseph Bruce) [3], Дж.Петрі (Jack Petri) [4], К.Дж.Макінніс (Kathleen J. McInnis) [5, 6], Р.Брукс та Дж.Голбі (Risa Brooks and Jim Golby) [8], Т.Шмідт (Schmidt Todd) [9], Д.Ф.Траск (Trask David F.) [10]. Наукові розробки даних авторів знайшли висвітлення в даній

статті. Водночас, можливості дослідження та подальшої адаптації в вітчизняну нормативну та наукову практику закордонного досвіду цивільного контролю, зважаючи на широке коло досліджених питань, що наявні в наукових розробках американських вчених, залишаються недостатньо реалізованими, що обумовлює актуальність подальшого розвитку даної наукової проблематики.

Метою статті є аналіз фундаментальних принципів та засад побудови системи цивільного контролю над сектором безпеки та оборони в США, для подальшого використання позитивних надбань в практиці вітчизняного публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Громадянське суспільство є джерелом коштів, матеріальних і людських ресурсів, за рахунок яких будуються і підтримуються збройні сили та їхні допоміжні структури. «Уряд – виконавча влада, через формування і управління бюджетом, і Конгрес, через законодавчий процес і асигнування витрат, визначають не лише те, які ресурси асигнуються на військові цілі, але також (і в найдрібніших деталях), як вони мають бути структуровані в програми розвитку та забезпечення збройних сил» [1, с. 33]. За висловом американського науковця Д.Ф.Траска, ефективна система цивільного контролю є «результатом непохитного переконання американського народу в тому, що цивільний контроль над збройними силами є невід’ємним аспектом правління народу, силами народу і для народу» [10, с. 11]. У демократичній державі державна політика визначається більшістю громадян, за умови дотримання верховенства права. Цивільний контроль над збройними силами допомагає гарантувати, що рішення, які стосуються політики національної безпеки, не ставлять під загрозу фундаментальні демократичні цінності, такі як свобода слова, свобода преси і свобода віросповідання [10, с. 11-12]. При цьому, «громадяни США розглядають існування та подальший розвиток сектору безпеки та оборони як неминучий захід для забезпечення збереження своїх свобод. Цивільний контроль над військовими сприймається громадянами як невід’ємний аспект демократичного процесу, який підтримується громадянським суспільством» [10, с. 18].

Принцип цивільного контролю над сектором безпеки надає вищу владу над збройними силами США цивільному керівництву, а цивільна відповідальність та контроль над військовими розподілені та збалансовані між виконавчою та законодавчою гілками влади. Як зазначає К.Дж.Макінніс, взаємовідносини між військовими та громадянським суспільством, якому вони служать, є, у певному сенсі, парадоксом: «військові за своєю природою мають силу примусу, яка може загрожувати громадянському суспільству, однак, без достатньо сильних та боєздатних військових, громадянське суспільство стає вразливим до нападу» [5].

Р.Г.Кон розглядає цивільний контроль як процес, який адмініструється в політичних континуумах та має диференційовану вираженість в різних державних утвореннях: від країн, якими керують військові установи, або в яких періодично відбуваються державні перевороти і є постійним пряме чи непряме військове втручання в політику, до країн, які навіть не мають постійно існуючих збройних сил. «Найкращий спосіб зрозуміти цивільний контроль, виміряти його вплив

і оцінити його ефективність – це зважити відносний вплив військових і цивільних осіб, які займають державні посади, на державні рішення, що стосуються війни, внутрішньої безпеки, зовнішньої оборони і військових справ» [7].

Цивільний контроль над сектором безпеки та оборони має виражений суб'єктивний характер, оскільки його ефективність значною мірою залежить від особистих якостей, політичної культури та управлінських компетенцій посадових осіб, які здійснюють нагляд за військовими структурами. У демократичних державах такий контроль спирається на розвинену систему інститутів, правових норм і управлінських механізмів, що забезпечують підзвітність збройних сил цивільному керівництву та запобігають їхньому втручання у політичні процеси. Центральним завданням сучасного публічного управління є оцінка дієвості цієї системи та визначення рівня її достатності для забезпечення стабільного демократичного врядування.

Модель системи цивільного контролю, притаманна для демократичних країн (на прикладі системи цивільного контролю США), була запропонована Дж. Петрі, колишнім полковником армії США. На найвищому рівні системи демократичного контролю за збройними силами знаходяться парламенти з їхніми повноваженнями з нагляду. Нагляд за сектором оборони здійснюють депутати та помічники депутатів, які набули спеціальної компетентності в справах оборони та збройних сил. Метою нагляду є демократична підзвітність. Автор наголошує на необхідності розвитку компетентності та забезпечення максимальної інформованості осіб, відповідальних за розробку та прийняття рішень, які стосуються сектору безпеки та оборони: «Набуття досвіду та компетентності в справах оборонного відомства та демократичних методах нагляду є необхідною умовою призначення відповідних спеціалістів, оскільки без цієї компетентності нагляд залишається поверхневим, а підзвітність – обмеженою» [4, с. 25]. Співробітники Міністерства оборони мають бути експертами з питань національної безпеки та оборони, щоб надавати необхідну інформацію окремим депутатам та комітетам Парламенту. Функціональні експерти Міністерства оборони та Генеральних секретаріатів повинні приймати участь у роботі комітетів Парламенту для обговорення конкретних безпекових питань та проблем. Крім того, більшість демократичних парламентів можуть звертатися до експертних джерел поза урядом за консультаціями щодо питань безпеки та оборони.

Важливим напрямом парламентського контролю є забезпечення відповідальності цивільного керівництва за належне фінансування потреб сектору безпеки та оборони. Ефективне управління у цій сфері передбачає узгодження завдань, покладених на збройні сили, із наявними ресурсами та бюджетними можливостями держави. На оперативному рівні Міністерства оборони цивільний персонал відіграє ключову роль у підтриманні балансу між потребами військово-службовців і вимогами державної політики, контролюючи питання кар'єрного розвитку, кадрового забезпечення та оплати праці. На стратегічному рівні прийняття управлінських рішень концентрується в руках цивільних осіб, що

гарантує підпорядкованість оборонного сектору демократичним інститутам і пріоритетам національної безпеки. Ефективність цивільного контролю значною мірою залежить від розвитку професійної компетентності цивільних кадрів у сфері оборонного планування та від здатності військових усвідомлювати і підтримувати роль цивільного керівництва. Запровадження сучасних систем оборонного планування, прозорого бюджетування, справедливого управління персоналом і чіткої координації між цивільними та військовими структурами є необхідною умовою підвищення результативності публічного управління у сфері безпеки та оборони.

П.Д.Февер та Р.Г.Кон відзначають ключову роль Президента в системі цивільного контролю: Законодавча влада має конституційні повноваження, як прямі – визначення військової політики та складу збройних сил, так і непрямі, такі як, право розпоряджатися бюджетом та повноваження затверджувати військові замовлення та службові призначення. На практиці повноваження та виконавчі функції Президента як головнокомандувача є широкими, особливо під час війни. Очевидно, що виконавча влада має перевагу в цивільному контролі над військовими. Вона несе відповідальність за командування, має значні повноваження та велику кількість спеціалістів для планування та управління виробленою стратегією, а також складними спільними та комбінованими тактичними операціями. Теоретично Президент і Конгрес працюють разом, щоб затверджувати, розподіляти і виконувати військову політику. На практиці, за відсутності явної війни або військової кризи, Президент і Конгрес дискутують з усіх видів військових питань [1, с. 22].

Напротивагу П.Д.Феверу та Р.Г.Кону, Л.Брукс та Дж. Голбі роблять висновок, що не зважаючи на значну кількість повноважень виконавчої гілки влади, згідно з Конституцією США, цивільний контроль не є «президентським контролем» [8]. Конституція США передбачає розподіл повноважень між гілками влади у сфері національної безпеки. Президент, як Головнокомандувач, має широкі повноваження щодо застосування збройних сил, однак Конгрес зберігає право ухвалювати закони, контролювати фінансування оборони та регулювати діяльність військових. Відповідно до статті I Конституції, саме Конгрес створює та утримує армію, а також оголошує війну. Реалізація цих повноважень здійснюється через профільні комітети Палати представників і Сенату, які відповідають за оборонну політику та бюджет. Такий парламентський контроль забезпечує прозорість використання державних коштів і підзвітність збройних сил суспільству. Крім того, хоча Конституція США прямо не передбачає, що військові керівники повинні давати свідчення перед Конгресом, за традицією так і відбувається. «Конгрес має інструменти для формування військової політики, але не може ефективно це робити без доступу до інформації від військових» [8].

Цивільно-військові відносини в США регулювалися певними критеріями від самого початку існування нації. Американські науковці, зокрема Сміт Л.

і Д.Ф.Траск, підсумували їх наступним чином: цивільне керівництво виконавчої гілки влади; національне керівництво є підзвітним народній більшості через постійні та регулярні вибори [10, с. 11].

К.Дж.Макінніс характеризує цей механізм наступним чином: «Батьки-засновники [США] розробили систему цивільного контролю над військовими у спосіб, який відповідав загальній архітектурі стримувань і противаг уряду та військового керівництва» [5]. Президент, як виборний цивільний лідер, був призначений Головнокомандувачем збройних сил, що забезпечило єдність військового керівництва та підзвітність армії цивільній владі. Він отримав повноваження призначати військових і міністрів, відповідальних за оборонну сферу, а також обов'язок звітувати перед Конгресом про стан держави.

Професійні військові керівники армії, флоту та авіації підпорядковуються цивільним очільникам відповідних відомств, які призначаються президентом і затверджуються Конгресом. Цивільне керівництво забезпечує нагляд за повсякденною діяльністю збройних сил і гарантує баланс між військовою ефективністю та демократичним контролем. Законодавство передбачає, що Міністр оборони має бути цивільною особою, яка не обіймала офіцерських посад у регулярній армії протягом останніх десяти років, щоб запобігти домінуванню окремих військових служб і забезпечити підпорядкування Міністерства оборони виключно цивільній владі.

Законодавчий орган ухвалює закони, які визначають принципи оборони, організацію управління та політику держави, а виконавча влада забезпечує їхнє виконання. У США Конституція встановлює основні принципи, а Конгрес регулює сферу військової діяльності, включно зі створенням та наглядом за збройними силами, формуванням бюджету, встановленням правил для армії та флоту, а також правом оголошувати війну. Конгрес реалізує ці повноваження через різні механізми, зокрема: проведення слухань з питань оборонної політики, затвердження військового бюджету, створення нових видів і компонентів збройних сил, встановлення стратегічних вимог, погодження призначень керівництва, регулювання озброєння та міжнародної співпраці, організацію військової субординації, контроль кадрової політики та затвердження легітимності військових операцій. Такий парламентський нагляд забезпечує ефективний цивільний контроль над сектором безпеки та оборони.

Судова влада не дозволяє військовим ставити під загрозу громадянські свободи, в тому числі свободи військовослужбовців. У Сполучених Штатах Верховний суд уповноважений розглядати справи, пов'язані з порушенням військовими прав громадян [10, с. 12].

Р.Г.Кон [7], в якості фундаменту для створення ефективної системи цивільного контролю, визначає наступні умови:

1. Демократичне врядування та верховенство права. Цивільний контроль можливий лише в умовах стабільної демократичної системи з верховенством права, легітимними урядовими інститутами та чітким визначенням ролі та

функцій збройних сил. Військові повинні діяти як захисники нації, обмежуючи свою діяльність зовнішньою обороною та втручанням у внутрішній порядок лише в надзвичайних ситуаціях.

2. Підзвітність перед державними інститутами. Ефективний контроль забезпечується через механізми управління та підзвітність перед парламентом і законом, що гарантує прозорість оборонної політики, обґрунтування військових бюджетів, розслідування порушень і зміцнює взаємну довіру між військовими та суспільством.

3. Ефективна протизагроза. Втримання військових від втручання у владу досягається через наявність силових структур у суспільстві та усвідомлення наслідків незаконних дій, включно з дисциплінарними, кримінальними чи адміністративними покараннями.

4. Військова традиція нейтралітету. Цивільний контроль вимагає професійного і політично нейтрального керівництва, яке підпорядковується законній владі, дотримується професійної етики та визначає свою роль як захисника держави і громадян, не втручаючись у політичні процеси.

Полковник армії США Т. Шмідт [9], наголошує на існуванні зворотного взаємозв'язку в системі цивільного контролю. У виконавчій владі військові забезпечують керівництво і консультації в Адміністрації Президента, Раді національної безпеки, Офісі Міністра оборони та інших структурах сектору безпеки. Водночас ефективний цивільний контроль залежить від здатності політичних лідерів і законодавців протидіяти дисбалансу у цивільно-військових відносинах. Напружені або незбалансовані відносини виникають не лише через вплив військових, а й через слабкість політичних інститутів, недостатню компетентність посадовців, партійну поляризацію, низьку громадянську освіту та відсутність кваліфікованого лідерства, що створює вакуум цивільного контролю.

Однією з ключових норм, яка допомогла посилити цивільний контроль над збройними силами, стала норма про безпартійність американських збройних сил. Хоча науковці (Р.Г.Кон, Дж. Петрі, К.Дж.Макінніс) обговорюють деталі цієї норми та її впровадження, широко поширеною є думка, що: «безпартійні військові здатні служити суверенному американському народу незалежно від партійної приналежності та захищати всіх американців незалежно від їхньої політичної приналежності. Це, в свою чергу, захищає і дозволяє процесу американської демократії відбуватися без страху перед військовим втручанням з метою формування або нав'язування певного політичного результату» [5].

Цивільний контроль над військовими базується на принципі підпорядкування армії цивільній владі. Формальні структури управління, хоча і необхідні, самі по собі не гарантують ефективного контролю. Вони спираються на норми взаємної поваги та чітке розмежування ролей і обов'язків цивільних і військових керівників, що формує основу цивільно-військових відносин. Ефективність такого контролю залежить також від його підтримки у суспільній свідомості та втілення через компетентне адміністрування.

Дж.Б.Гамільтон [3], на додаток до конституційних і традиційних елементів, які забезпечують цивільний контроль, виділяє неформальну, або нестатутну складову, яка також забезпечує утримання сектору безпеки та оборони під цивільним контролем та є продуктом кількох американських особливостей: відкритість армії. Американська армія залучає людей із відкритого та самокритичного суспільства, що сприяє підтримці прозорості та взаєморозуміння всередині військових структур; роль преси. Завдяки технологіям преса оперативно інформує суспільство про події в секторі безпеки та оборони, виступаючи як незалежний контрольний орган і забезпечуючи громадський дискурс щодо військових операцій та політики; військово-промисловий комплекс. Співпраця між військовими та промисловими постачальниками створює баланс інтересів, сприяє розумінню потреб армії та запобігає надмірній милітаризації, забезпечуючи взаємний вплив цивільних і військових у сфері оборони.

Р.Г.Кон [7] визначає основні загрози для ефективного цивільного контролю над військовими. По-перше, концентрація влади в руках однієї особи або інституції може порушити баланс сил і перетворити збройні сили на інструмент тиранії, особливо якщо їм доручають завдання поза межами національної оборони, що підриває довіру між армією та суспільством і створює ризик втручання військових у політику. По-друге, зовнішні безпекові кризи глобального масштабу здатні спонукати до військового втручання під приводом ефективності. По-третє, внутрішні політичні кризи або нестабільність можуть стимулювати встановлення військового правління, як це відбувалося в новостворених державах після деколонізації. Нарешті, повільне і непомітне погіршення цивільного контролю, викликане недовірою суспільства до політиків, бюрократичною недбалістю або зростанням військового впливу, може послабити контроль навіть при формальній його наявності. Активна преса та обізнаність громадян у питаннях цивільного контролю є критично важливими для підтримання його ефективності і збереження демократичного врядування.

Т. Шмідт підкреслює, що цивільно-військові відносини є ключовими для здатності держави приймати ефективні рішення щодо національної оборони та підтримки збройних сил [9]. Вони впливають на оцінку загроз, стратегію безпеки, професійну етику армії, оборонні бюджети, кадрове та матеріальне забезпечення військовослужбовців, а також на якість прийняття рішень, нагляд і підзвітність, включно з рішенням про початок війни. Дослідження останніх двох десятиліть, зазначає Шмідт, показують, що ефективність цивільного контролю залежить від компетентності цивільних лідерів: військові визнають авторитет лише тих, хто здатен забезпечити дієве керівництво. Для зменшення політичного впливу військових і забезпечення їхньої співпраці у формуванні політики національної безпеки цивільні посадовці повинні володіти відповідними знаннями та стратегіями. Наразі кваліфіковані представники цивільної еліти становлять меншість серед посадових осіб сектору безпеки та оборони, через що недосвідчені цивільні посадовці часто покладаються на військову еліту при формуванні

політики національної безпеки. Це посилює вплив військових і обмежує ефективність цивільного контролю. Президент Джоозеф Байден у своєму Тимчасовому керівництві зі стратегії національної безпеки наголосив на необхідності інвестувати у професійний розвиток цивільних посадових осіб та зміцнити принцип цивільного контролю.

Слабкий цивільний контроль дозволяє військовим поширювати вплив на державну політику, особливо під час криз чи війни, коли їхній досвід і авторитет можуть обмежувати роль цивільних посадовців. Історично навіть у США після Другої світової війни військові мали значний політичний вплив. У США цивільний контроль над сектором безпеки та оборони є конституційним і інституційним принципом, що забезпечує верховенство цивільної влади через поєднання законодавчих, інституційних, традиційних і неформальних механізмів. Він не передбачає абсолютного домінування цивільних над військовими, а формує динамічний баланс, який підпорядковує систему національної безпеки інтересам держави та цілям політики, забезпечуючи ефективність без загрози демократичним інститутам.

Висновки. Аналіз системи цивільного контролю над сектором безпеки та оборони у США показує, що вона є зразком ефективного балансу між військовою потужністю та демократичними принципами, забезпечуючи підзвітність, прозорість і верховенство цивільної влади. В Україні система демократичного цивільного контролю перебуває на стадії формування. Основними напрямками її удосконалення є: посилення парламентських повноважень у сфері національної безпеки, підвищення компетентності профільних комітетів, а також забезпечення відкритості та прозорості діяльності сектору безпеки і оборони та обмеження виконання ним зайвих функцій. Вивчення та адаптація окремих елементів американської моделі цивільного контролю може стати ефективним інструментом для формування в Україні дієвої системи демократичного контролю над сектором безпеки і оборони, особливо в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Feaver Peter D. and Kohn Richard H., Civil-Military Relations in the United States, Strategic Studies Quarterly, SUMMER 2021, Vol. 15, No. 2 (SUMMER 2021), pp. 12- 37, URL: <https://www.jstor.org/stable/27032894?seq=1>
2. Goodpaster Andrew J., Educational aspects of civil-military relations, civil military relations, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, D.C., 1977, 97 p., URL: https://www.aei.org/wp-content/uploads/2017/07/Civil-Military-Relations_text.pdf
3. Hamilton Joseph Bruce, Civilian control and the American military: myths and realities, Thesis, Naval postgraduate school, December 1987, URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA188857.pdf>
4. Jack Petri, Democratic Civilian Control of the Military, Croatian international relations review, January - June 2001, p. 23-26, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/10717>

5. Kathleen J. McInnis, Congress, Civilian Control of the Military, and Nonpartisanship, Defense & Intelligence, (2025, June 11). URL: <https://www.congress.gov/crs-product/IF11566>

6. Kathleen J. McInnis, Specialist in International Security Before Committee on Armed Services U.S. Senate Hearing on «Civilian Control of the Armed Forces», (2021, January 12), Congressional Research Service, URL: https://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/McInnis_01-12-21.pdf

7. Kohn Richard H., An Essay on Civilian Control of the Military, March 1997, URL: <https://americandiplomacy.web.unc.edu/1997/03/an-essay-on-civilian-control-of-the-military/>

8. Risa Brooks and Jim Golby, Congress controls the military, too – Gen. Milley should testify, opinion contributors - 06/08/20, URL: <https://thehill.com/blogs/congress-blog/politics/501718-congress-controls-the-military-too-gen-milley-should-testify/>

9. Schmidt Todd, Col. U.S. Army, PhD, Civilian Control of the Military A «Useful Fiction»? Civilian control of the military, Military review, January-February 2023, URL: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JF-23/Col-Todd-Schmidt/schmidt-civilian-control-of-the-military.pdf>

10. Trask David F., Democracy and defense: Civilian control of the military in the United States, Issues of Democracy, Electronic Journal of the U.S. Information Agency, Vol. 2, No. 3, July 1997, p. 11-18, URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/pmt/exhibits/608/CMaffs.pdf>.

References

1. Feaver, Peter D., & Kohn, Richard H. (2021) Civil-Military Relations in the United States, Strategic Studies Quarterly, SUMMER. Vol. 15, No. 2. URL: <https://www.jstor.org/stable/27032894?seq=1> [in English]

2. Goodpaster, Andrew J. (1977). Educational aspects of civil-military relations, civil military relations, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, D.C. URL: https://www.aei.org/wp-content/uploads/2017/07/Civil-Military-Relations_text.pdf [in English]

3. Hamilton, Joseph Bruce (1987). Civilian control and the American military: myths and realities. Thesis, Naval postgraduate school. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA188857.pdf> [in English]

4. Jack, Petri. (2001). Democratic Civilian Control of the Military, Croatian international relations review. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/10717> [in English]

5. Kathleen, J. (2025). McInnis, Congress, Civilian Control of the Military, and Nonpartisanship, Defense & Intelligence. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/IF11566> [in English]

6. Kathleen, J. (2021). McInnis, Specialist in International Security Before Committee on Armed Services U.S. Senate Hearing on «Civilian Control of the Armed Forces». Congressional Research Service, URL: https://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/McInnis_01-12-21.pdf [in English]

7. Kohn, Richard H. (1997). An Essay on Civilian Control of the Military, March. URL: <https://americandiplomacy.web.unc.edu/1997/03/an-essay-on-civilian-control-of-the-military/> [in English]
8. Risa, Brooks, & Jim, Golby, (2020). Congress controls the military, too – Gen. Milley should testify, opinion contributors. URL: <https://thehill.com/blogs/congress-blog/politics/501718-congress-controls-the-military-too-gen-milley-should-testify/> [in English]
9. Schmidt, Todd (2023). Col. U.S. Army, PhD, Civilian Control of the Military A «Useful Fiction»? Civilian control of the military, Military review. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JF-23/Col-Todd-Schmidt/schmidt-civilian-control-of-the-military.pdf> [in English]
10. Trask, David F. (1997). Democracy and defense: Civilian control of the military in the United States, Issues of Democracy, Electronic Journal of the U.S. Information Agency. Vol. 2, No. 3, 11-18. URL: <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/pmt/exhibits/608/CMaffs.pdf> [in English]

*Отримано 17.10.2025 р.
Прийнято до друку 31.10.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 17.10.2025 p.
Accepted for publication 31.10.2025
Published 09.12.2025*

УДК 351/354

Роль цифровізації в публічному управлінні: аналіз та перспективи розвитку

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION:
ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

ПОЗДЄЄВ Артем – аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 49000, Україна

POZDIEIEV Artem – PhD student at the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, 2/4 Volodymyr Vernadskyi Street, Dnipro, 49000, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0009-7411-4194>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-3>

Анотація. У статті розглянуто цифровізацію як один із ключових факторів, що сприяє трансформації публічного управління в умовах глобальних інформаційних викликів. Проаналізовано сутність цифровізації як складного процесу, спрямованого на інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади для підвищення ефективності, прозорості та доступності надання державних послуг. Визначено основні функції цифровізації, серед яких акцентовано увагу на особливостях оптимізаційної, комунікаційної, інноваційної функцій, а також на функціях забезпечення прозорості та інклюзивності. Особливу увагу автором приділено порівнянню традиційної та цифрової моделей публічного управління, зокрема розглянуто переваги цифрового підходу: швидке оброблення запитів, зменшення адміністративного навантаження та стимулювання проактивної взаємодії громадян із органами публічної влади. Проведено аналіз користування державними електронними послугами українцями за період 2022-2024 роки. Виявлено основні виклики, що пов'язані з цифровізацією серед яких виділено: кібербезпеку, захист персональних даних, боротьбу з цифровим розривом і опір змінам серед співробітників державного апарату. Надано опис прояву кожного з означених викликів та запропоновано шляхи щого їх вирішення. Визначено перспективні напрями розвитку цифровізації та кроки, що необхідно зробити для успішної цифрової трансформації публічного управління в Україні. У висновках узагальнено, що цифровий розвиток і цифровізація вимагають збалансованого підходу, що базується на трьох ключових стовпах: надійному технічному захисті (кібербезпека та захист даних), соціальній інклюзивності (подолання цифрового розриву) та готовності людського капіталу (подолання опору змінам і навчання держслужбовців). Лише одночасна робота в цих

напрямах дозволить збудувати не просто ефективну, а й безпечну, доступну та орієнтовану на громадян цифрову державу.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, цифровий розвиток, цифрові трансформації, електронне врядування, е-взаємодія громадянського суспільства та держави, державні електронні послуги.

Abstract. The article considers digitalization as one of the key factors contributing to the transformation of public administration in the context of global information challenges. The essence of digitalization is analyzed as a complex process aimed at integrating information and communication technologies into the activities of public authorities to increase the efficiency, transparency and accessibility of the provision of public services. The main functions of digitalization are identified, among which attention is focused on the features of optimization, communication, innovation functions, as well as on the functions of ensuring transparency and inclusiveness. The author pays special attention to the comparison of traditional and digital models of public administration, in particular, the advantages of the digital approach are considered: fast processing of requests, reducing the administrative burden and stimulating proactive interaction of citizens with public authorities. An analysis of the use of state electronic services by Ukrainians for the period 2022-2024 was conducted. The main challenges associated with digitalization are identified, including: cybersecurity, personal data protection, combating the digital divide, and resistance to change among government employees. A description of the manifestation of each of the identified challenges is provided and ways to solve them are proposed. Promising directions for the development of digitalization and steps that need to be taken for the successful digital transformation of public administration in Ukraine are identified. The conclusions summarize that digital development and digitalization require a balanced approach based on three key pillars: reliable technical protection (cybersecurity and data protection), social inclusion (overcoming the digital divide), and human capital readiness (overcoming resistance to change and training civil servants). Only simultaneous work in these areas will allow building not just an effective, but also a safe, accessible, and citizen-oriented digital state.

Key words: public administration, public authorities, digital development, digital transformation, e-governance, e-interaction between civil society and the state, public e-services.

Вступ. Цифровізація визначається як одна з ключових тенденцій розвитку сучасних держав, істотно впливаючи на трансформацію системи публічного управління. У контексті глобалізації та формування інформаційного суспільства цифрові технології перетворюються з просто технічного ресурсу на базову основу для організації ефективної взаємодії між державою та її громадянами. Глобальні виклики, що супроводжують стрімкий розвиток цифрових інструментів, вимагають від держави впровадження інноваційних підходів до управлінських

процесів. Цифровізація стає важливою компонентою підвищення функціональності державних органів, зміцнення демократичних принципів і створення сприятливого середовища для соціально-економічного прогресу. Особливо значущим це питання є для України, з огляду на її поступальний рух до європейської спільноти, адже необхідність посилення конкурентоспроможності держави та забезпечення прозорості й підзвітності влади перед громадянами, це домашнє завдання нашої країни, яке ми маємо виконати до входження до ЄС. Успішна цифрова трансформація водночас є одним із ключових чинників формування сервісної моделі держави та поліпшення рівня довіри населення до її органів управління, що актуалізує тему даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми цифрового розвитку висвітлено у працях низки науковців в різних галузях науки. Зокрема, питанням щодо цифровізації публічного управління присвячені праці таких науковців як Т. Биркович, В. Биркович та О. Кабанець [1] Н. Бондарчук та Н. Дуброва [2], Т. Кужда та І. Луциків, Г. Разумей та М. Разумей [4] та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених цій темі питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації як ключових механізмів та інструментів модернізації системи публічного управління в Україні й до цієї пори залишаються актуальними.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до процесів цифрової трансформації суспільства, що забезпечує релевантність наукових результатів та дозволяє висвітлювати проблеми розвитку цифровізації у сфері публічного управління й шляхи їх вирішення в поточному часі та на перспективу. Також використано методи функціонального, порівняльного та статистичного аналізу для відображення ролі цифрових технологій у забезпеченні функціонування органів публічного управління та налагодження їх ефективної взаємодії з громадянським суспільством. Окрім того для досягнення поставленої мети було використано такі наукові методи дослідження: аналіз нормативно-правових актів (Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, аналітичних звітів Міністерства цифрової трансформації України), що регламентують порядок здійснення цифрового розвитку та цифрової трансформації в Україні. Виконано порівняльний аналіз традиційних та цифрових моделей публічного управління за різними критеріями, що надало змогу виявити проблеми та переваги цифровізації.

Мета статті. Розкриття ролі цифровізації як інструменту модернізації публічного управління, визначення її основних функцій, аналіз впливу на взаємодію держави та громадянського суспільства, а також окреслення ключових викликів та перспектив цифрової трансформації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація державного управління, яка набуває дедалі більшої важливості у глобальному контексті є не стільки провідним трендом сучасності, скільки усвідомленою необхідністю викликаного розвитком цивілізації. Використання цифрових технологій у розвинутих країнах світу та

в ЄС є природнім процесом, що характеризує рівень їх цифрової зрілості та готовності функціонувати у новому інформаційному середовищі. В Україні також проводиться активна робота у цьому напрямі. Так створено та успішно функціонує Міністерство цифрової трансформації України, а також підготовлена законодавча база для провадження активного цифрового розвитку держави, що закріплено відповідними законами, постановами та розпорядженнями [5-8]. Зокрема, в Національній економічній стратегії на період до 2030 року визначено пріоритети економічної політики та вказано на необхідність подальшого розвитку ефективної цифрової сервісної держави та розвиток цифрової економіки як одного із драйверів економічного зростання України [5], що в подальшому врегульовується Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [6]. Також, Уряд своїми розпорядженнями затверджував Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [7] та Концепцію розвитку цифрових компетентностей [8], а також затвердив план заходів щодо її реалізації. Так, відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [7] цифровізація публічного управління передбачає впровадження ІКТ-технологій у всі адміністративні процеси, що включає автоматизацію документообігу, надання послуг онлайн, створення електронних реєстрів та платформ для участі громадян. При цьому основна мета цифровізації – підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг через здійснення органами публічного управління низки функцій (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові функції цифровізації у публічному управлінні

Функція	Зміст
Оптимізаційна	Скорочення часу та витрат на адміністративні процедури
Прозорості та підзвітності	Забезпечення відкритості та контролю громадськості
Інклюзивності	Рівний доступ до послуг для всіх категорій громадян
Інноваційна	Використання сучасних технологій для розвитку сервісів
Комунікаційна	Розширення каналів зворотного зв'язку з населенням

Джерело: складено автором на основі [7]

Як зазначають науковці [1-4] у сучасних умовах трансформації державного управління значною мірою спостерігається тенденція до зміщення акцентів від традиційної моделі, орієнтованої переважно на внутрішні адміністративні процеси та жорстку ієрархічну структуру, до цифрової моделі, що заснована на принципах відкритості, гнучкості та громадяноцентричної концепції. Традиційна модель управління характеризується використанням паперового документообігу, необхідністю фізичної присутності громадян для отримання послуг, низьким рівнем інтерактивності та обмеженими можливостями суспільного контролю над функціонуванням державних інституцій. У протилежність цьому, цифрова модель базується на активному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, електронного документообігу, дистанційному наданні послуг та створенні механізмів для залучення громадян до процесу прийняття управлінських

рішень. Ця модель сприяє посиленню прозорості державних органів, зростанню рівня довіри до них, скороченню витрат часу та матеріальних ресурсів, а також забезпечує більш оперативне реагування на потреби суспільства. Отже, перехід від традиційної моделі до цифрової системи державного управління розглядається не лише як технологічна модернізація, але й як фундаментальне переосмислення принципів взаємодії між державними органами та громадянами.

Для наочності зіставлення традиційних та цифрових моделей публічного управління представлено у таблиці 2.

Таблиця 2. Порівняння традиційних та цифрових моделей публічного управління

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Орієнтація	Процесно-орієнтована	Орієнтована на громадянина
Документообіг	Паперовий	Електронний
Спосіб надання послуг	Особистий візит, фізична присутність	Онлайн, дистанційний доступ
Прозорість	Обмежена	Висока, завдяки відкритим даним
Швидкість обробки	Повільна, багатокрокова	Висока, автоматизована
Інтерактивність	Мінімальна	Активна взаємодія через цифрові канали
Гнучкість	Низька, складно адаптуватися	Висока, швидка адаптація до змін
Довіра громадян	Часто низька	Зростає завдяки прозорості та зручності

Джерело: складено автором

Запровадження цифрових платформ стимулює активне залучення громадян до процесу державного управління. Це покращує рівень довіри до влади, пришвидшує комунікацію та розширює можливості громадян для участі в ухваленні важливих рішень. На замовлення Програми розвитку ООН в Україні, за фінансової підтримки Уряду Швеції, Київський міжнародний інститут соціології у вересні-жовтні 2024 року провів дослідження «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг». Опитування охопило дорослих жителів України віком від 18 років, зосереджуючись на різних аспектах використання державних електронних послуг. Дослідження включало якісний компонент, який передбачав детальний аналіз досвіду отримання електронних послуг та визначення специфічних потреб і проблем серед ветеранів. Основна мета полягала у вивченні рівня обізнаності респондентів щодо електронних послуг, аналізі їхнього досвіду користування, виявленні перешкод і труднощів, а також збиранні пропозицій щодо підвищення доступності цих послуг [9].

Результати опитування показали, що в Україні спостерігається стабільно високий рівень використання державних електронних послуг, хоча протягом

2024 року їх популярність дещо знизилася. Динаміка користування українцями цифрової платформи «Дія» представлена на рисунку 1.

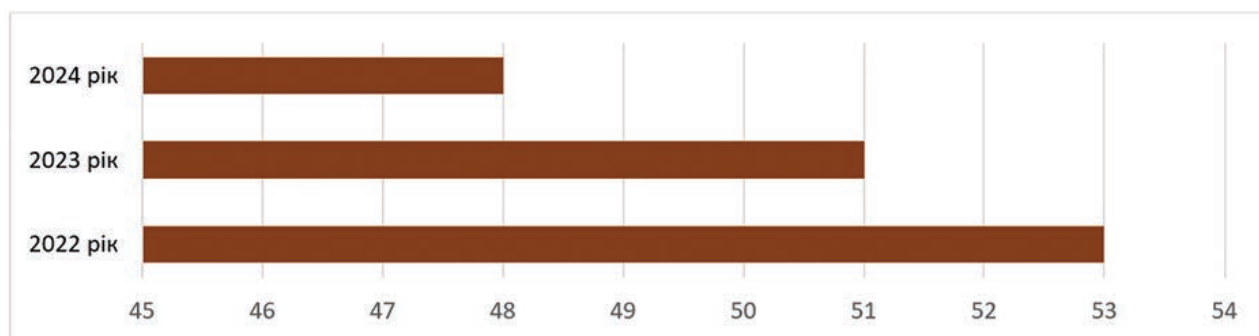


Рис. 1 Динаміка користування українцями цифрової платформи «Дія» за період 2022-2024 роки, %

Джерело: складено на основі [9]

На момент проведення опитування 55% респондентів зазначили, що впродовж року вони зверталися щонайменше до однієї із таких послуг. Для порівняння, у 2023 році загальний рівень користування складав 64%. Як і в 2022 році, платформою, яка користується найбільшою популярністю серед громадян, залишається «Дія»: її використовували 42% опитаних, тоді як у 2023 році цей показник досягав 51%. Інші електронні послуги згадувалися значно рідше [9].

З-поміж найбільш поширених серед громадян, окрім «Дії», можна виділити послуги, пов'язані з особистим транспортом (15% респондентів у 2024 році проти 18,5% у 2023 році), платний доступ до інформації з державних реєстрів

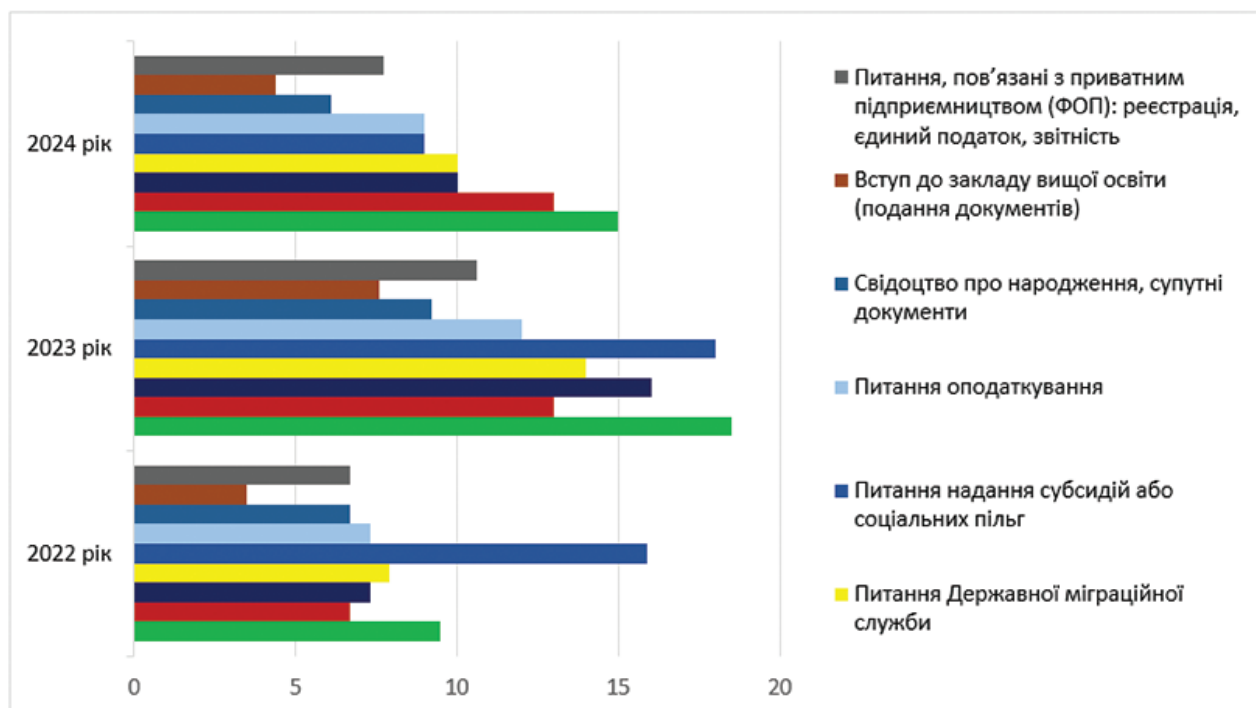


Рис. 2 Динаміка структури отриманих електронних послуг в Україні за період 2022-2024 роки, %

Джерело: складено на основі [2]

(13%, аналогічно попередньому року), пенсійне забезпечення (10%, тоді як у 2023 році цей показник становив 16%), отримання паспортів або взаємодія з Державною міграційною службою (10%, порівняно з 14% у попередньому році), надання субсидій чи соціальних пільг (9% проти 18% у 2023 році) та питання оподаткування (9%, у 2023 році – 12 %).

Динаміку структури отриманих електронних послуг можна побачити на рисунку 2.

У порівнянні з даними за 2022 та 2023 роки, спостерігається загальне зниження частки користувачів державних електронних послуг у 2024 році. Найбільш суттєве зменшення зафіксовано у сфері отримання субсидій та пільг - із 15,9% у 2022 році та 17,8% у 2023 році до 9,3% у 2024 році, що становить лише 52% від попереднього показника. Аналогічно, значне скорочення спостерігається і щодо вступу до вищих навчальних закладів – частка користувачів цього виду послуг знизилася до 58% від рівня 2023 року.

Розподіл рівня користування серед ключових соціальних груп демонструє, що найбільш активно використовували державні цифрові сервіси ветерани (79%) та батьки дітей із інвалідністю (76%). З-поміж внутрішньо переміщених осіб рівень залучення до таких послуг становить 68%, тоді як серед одиноких батьків він досягає 66%. Серед людей із інвалідністю цей показник дорівнює 49%. Особи літнього віку, навпаки, виявили найнижчий рівень користування електронними послугами – лише 26%. У загальному контексті серед усіх вразливих груп найбільше респондентів повідомили про активне використання платформи «Дія».

Серед ключових проблем впровадження цифрових рішень у сфері публічного управління варто виділити:

1. *Забезпечення кібербезпеки.* Цифровізація неможлива без одного з її головних принципів – захисту інформаційних ресурсів держави, персональних даних громадян і критичної інфраструктури від кіберзагроз. Для його реалізації необхідно створювати сучасні системи моніторингу та управління ризиками, впроваджувати комплексні заходи виявлення, попередження і реагування на інциденти безпеки. Кіберстійкість державних інформаційних систем є ключовим фактором, що забезпечує довіру громадян до цифрових послуг і дає змогу уникнути потенційних соціально-економічних і політичних наслідків від можливих кібератак. Важливими аспектами цього процесу є дотримання міжнародних стандартів і передових підходів (зокрема, ISO/IEC 27001, NIST), а також формування команди висококваліфікованих фахівців у сфері кіберзахисту.

2. *Захист персональних даних.* Захист персональних даних є ключовим принципом у процесі цифровізації, який забезпечує конфіденційність, цілісність та доступність інформації про особу під час її обробки в інформаційних системах. Його впровадження спрямоване на запобігання несанкціонованому доступу, розголошенню або знищенню особистої інформації, що набуває особливого значення в умовах зростання кількості електронних сервісів і розвитку цифрових реєстрів. Цей принцип базується на міжнародних стандартах і законодавстві,

зокрема на Загальному регламенті захисту даних ЄС (GDPR) та Законі України «Про захист персональних даних». Дотримання вимог у цій сфері є важливим для зміцнення довіри громадян до державних інституцій і спонукає їх активніше використовувати цифрові послуги. Разом із технічними заходами захисту значну роль відіграють правове врегулювання та підвищення рівня обізнаності населення про їхні права у сфері захисту персональних даних.

3. *Усунення цифрового розриву між різними соціальними групами.* Цей підхід спрямований на забезпечення рівного доступу до цифрових технологій та послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього віку, місця проживання, соціального чи економічного становища. Особливу увагу приділено подоланню бар'єрів для вразливих груп населення, таких як мешканці сільських і віддалених регіонів, особи з інвалідністю та люди похилого віку. Для досягнення цієї мети передбачено низку заходів, зокрема розвиток інфраструктури-забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету, підвищення рівня цифрової грамотності населення, створення інклюзивних електронних сервісів, а також реалізацію просвітницьких ініціатив. Зменшення цифрового розриву сприяє соціальній інтеграції, забезпечує рівні можливості для економічної, соціальної та політичної участі громадян у житті країни і підтримує становлення інклюзивного інформаційного суспільства як невід'ємної частини сталого розвитку сучасної держави.

4. *Опір змін серед працівників державних установ.* Одним із найважливіших соціально-психологічних викликів у процесі цифрової трансформації публічного управління є опір змін серед працівників державного апарату. Це проявляється у небажанні впроваджувати нові цифрові рішення, освоювати технологічні інструменти чи змінювати усталені робочі практики. Основними причинами такого опору часто стають недостатній рівень цифрової грамотності, страх втрати роботи, побоювання щодо втрати контролю, недостатнє усвідомлення переваг цифровізації та консервативність організаційної культури. Для подолання цього виклику необхідний комплексний підхід, який включає проведення освітніх програм, стимулювання мотивації, залучення працівників до планування та реалізації нововведень, а також створення умов для безпечної адаптації до змін. Зниження опору змін є важливим етапом на шляху успішної цифрової реформи, що сприяє формуванню гнучкої та інноваційної моделі державного управління.

На основі означених проблем, можна сформулювати такі пропозиції щодо перспектив та основних кроків для розвитку цифровізації в Україні (табл. 3).

Для успішної реалізації заходів з цифровізації публічного управління необхідно поєднати стратегічний підхід із комплексним управлінським підходом, що дозволить інтегрувати інновації в усі пласти суспільного життя. Перспективними напрямками є розвиток проактивних послуг, активне впровадження штучного інтелекту та автоматизація аналітичних процесів, що підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3. Перспективи та основні кроки для розвитку цифровізації в Україні

Перспективний напрям розвитку	Основні кроки для реалізації
1. Розбудова стійкої національної системи кібербезпеки	Впровадження сучасних систем моніторингу, управління ризиками та реагування на кіберінциденти Інтеграція міжнародних стандартів безпеки (ISO/IEC 27001, NIST) в усі державні інформаційні системи Розвиток кадрового потенціалу через створення програм підготовки та утримання висококваліфікованих фахівців із кіберзахисту
2. Гарантування захисту персональних даних та зміцнення довіри	Забезпечення повної відповідності законодавства та технічних рішень Загальному регламенту захисту даних ЄС (GDPR) Проведення всеукраїнських інформаційних кампаній для підвищення обізнаності громадян про їхні права на захист даних Впровадження надійних технічних та організаційних заходів для захисту інформації в державних реєстрах
3. Забезпечення цифрової інклюзії та подолання «цифрового розриву»	Реалізація національної програми з розвитку інфраструктури високошвидкісного інтернету, особливо у сільських та віддалених регіонах Створення державних програм підвищення цифрової грамотності, орієнтованих на людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інші вразливі групи Розробка державних цифрових послуг за принципом інклюзивності, щоб вони були зручними та доступними для всіх громадян
4. Модернізація культури публічного управління та розвиток кадрового потенціалу	Впровадження систем безперервного навчання та обов'язкової сертифікації для державних службовців з цифрової грамотності Створення системи мотивації (матеріальної та нематеріальної) для працівників, які успішно впроваджують цифрові інновації Активне залучення співробітників до процесів планування та тестування нових цифрових інструментів з врахуванням їх практичного досвіду

Джерело: узагальнено автором на підставі [5-8, 10]

Висновки. Таким чином, успішна цифрова трансформація публічного управління в Україні – це комплексне завдання, що виходить за межі простого впровадження технологій. Вона вимагає збалансованого підходу, що базується на трьох ключових стовпах: надійному технічному захисті (кібербезпека та захист даних), соціальній інклюзивності (подолання цифрового розриву) та готовності людського капіталу (подолання опору змінам і навчання держслужбовців). Лише

одночасна робота в цих напрямках дозволить збудувати не просто ефективну, а й безпечну, доступну та орієнтовану на громадян цифрову державу.

Загалом, оскільки цифровізація публічного управління виступає одним із ключових чинників модернізації держави та зміцнення демократичних принципів, то вона сприяє переходу до сервісно-орієнтованої моделі взаємодії між владою й громадянським суспільством, підвищенню рівня довіри до державних інституцій та покращенню якості життя громадян. Реалізація цифрових ініціатив відкриває нові можливості для інтеграції України до європейського цифрового простору, а також формує підґрунтя для зміцнення її позицій у глобальній конкуренції.

Список використаних джерел

1. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
2. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 213-218. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/38.pdf
3. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 146-155. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf>
4. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139–145. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/2772>
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://surl.li/jovjis>
6. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 5 липня 2021 року № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
8. Концепція розвитку цифрових компетентностей : розпорядження КМУ від 3 березня 2021 р. № 167-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
9. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичний звіт за 2024 рік. 58 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitchnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi>

10. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 17 листопада 2021 р. № 1467. (URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>)

References

1. Byrkovich, T. I., Byrkovich, V. I., & Kabanets O. S. (2019) Mekhanizmy publichnoho upravlinnya u sferi tsyfrovyykh transformatsiy. [Mechanisms of public administration in the sphere of digital transformations]. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. No. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> [in Ukrainian]
2. Bondarchuk, N. V., & Dubrova N. P. (2023) Tsyfrovizatsiya publichnoho upravlinnya: stan ta perspektyvy rozvytku. [Digitalization of public administration: state and prospects for development]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya. Vol. 34 (73). No. 1. P. 213-218. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/38.pdf [in Ukrainian]
3. Kuzhda, T., & Lutsykyv, I. (2022) Doslidzhennya stanu ta perspektyv tsyfrovoho rozvytku v Ukraini. [Research on the state and prospects of digital development in Ukraine]. Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk. Vol. 78-79. No. 5-6. P. 146-155. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf> [in Ukrainian]
4. Razumei, G. Yu., & Razumei M. M. (2020) Didzhitalizatsiya publichnoho upravlinnya yak skladnyk tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrainy. [Digitalization of public administration as a component of the digital transformation of Ukraine]. Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya. No. 2 (25). P. 139-145. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/2772> [in Ukrainian]
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Natsional'na ekonomichna stratehiya na period do 2030 roku: Postanova [National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution]. URL: <https://surl.li/jovjis> [in Ukrainian]
6. VRU (2021) Pro stymulyuvannya rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky v Ukraini: Zakon Ukrainy [On stimulating the development of the digital economy in Ukraine: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> [in Ukrainian]
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Pro skhvalennya Kontseptsii rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspil'stva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi: Rozporyadzhennya [On approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation: Resolution]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Kontseptsiya rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostey : rozporyadzhennya [Concept of development of digital competencies: Order] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

9. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024) Dumky i pohlyady naselennya Ukrayiny shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh. [Opinions and views of the population of Ukraine regarding state electronic services]. Analitychnyy zvit za 2024 rik. 58 p. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> [in Ukrainian]

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) . Stratehiya zdiysnennya tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsiy i tsyfrovizatsiyi systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na period do 2030 roku: Rozporyadzhennya [Strategy for implementing digital development, digital transformations and digitalization of the public finance management system for the period until 2030: Resolution] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

*Отримано 21.10.2025 р.
Прийнято до друку 05.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 21.10.2025 p.
Accepted for publication 05.11.2025
Published 09.12.2025*

УДК 351.77:614.2

Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я: етичний та комунікаційний виміри

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE HEALTH SECTOR:
ETHICAL AND COMMUNICATION DIMENSIONS

НЕФЬОДОВ Олександр – доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри фармакології та технології ліків, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, вул. Дворянська, 2, Одеса, 65082, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5796-1852>

NEFODOV Oleksandr – Doctor of Medical Science, Professor, Head of the Department of Pharmacology and Drug Technology, Odessa I.I.Mechnikov National University, 2, st. Dvorianska, Odesa, 65082, Ukraine

ДІБРОВА Світлана – магістрантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-4416-7855>

DIBROVA Svitlana – student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

УЛЬКА Олена – магістрантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-3329-9573>

ULKA Olena – student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-4>

Анотація. У статті досліджено процес трансформації публічного управління у сфері охорони здоров'я України в умовах цифрової модернізації суспільства. Обґрунтовано, що перехід від адміністративно-командної моделі до сервісно-орієнтованої системи управління передбачає інтеграцію організаційних, етичних, комунікаційних і технологічних компонентів. Визначено, що цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності координації між суб'єктами

системи охорони здоров'я, оптимізації ресурсів і забезпеченню прозорості прийняття рішень. Особливу увагу приділено впровадженню інформаційних систем eHealth як інструменту демократизації управління, підвищення підзвітності органів влади та стійкості медичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Розкрито етичний вимір публічного управління, який передбачає моральну відповідальність управлінців, дотримання принципів справедливості, чесності, неупередженості та захисту прав громадян. Наголошено на зростанні ролі цифрової етики, що регулює відповідальне використання технологій, захист персональних даних пацієнтів та формування безбар'єрного інформаційного простору. Окреслено значення комунікаційного виміру, який забезпечує взаємодію між владою, медичною спільнотою та громадянами на основі відкритості, партнерства і зворотного зв'язку. Показано, що розвиток цифрових платформ, соціальних мереж і кризових комунікацій сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій і формуванню нової комунікаційної культури публічного управління. Зроблено висновок, що трансформація управління у сфері охорони здоров'я є комплексним процесом, у якому технологічні інновації поєднуються з етичними принципами та комунікаційною відповідальністю.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, цифрова трансформація, етика управління, комунікаційна культура, eHealth, Good Governance, цифрова етика, довіра громадян, етичне лідерство.

Abstract. The article examines the process of transformation of public administration in the healthcare sector of Ukraine in the context of digital modernization of society. It is substantiated that the transition from an administrative-command model to a service-oriented management system involves the integration of organizational, ethical, communication and technological components. It is determined that the digitalization of management processes contributes to increasing the efficiency of coordination between healthcare system entities, optimizing resources and ensuring transparency of decision-making. Particular attention is paid to the implementation of eHealth information systems as a tool for democratizing management, increasing the accountability of government bodies and the stability of medical infrastructure in martial law. The ethical dimension of public administration is revealed, which involves the moral responsibility of managers, adherence to the principles of justice, honesty, impartiality and protection of citizens' rights. The growing role of digital ethics, which regulates the responsible use of technologies, the protection of patients' personal data and the formation of a barrier-free information space, is emphasized. The importance of the communication dimension, which ensures interaction between the authorities, the medical community and citizens based on openness, partnership and feedback, is outlined. It is shown that the development of digital platforms, social networks and crisis communications contributes to increasing citizens' trust in state institutions and the formation of a new communication culture of public administration. It is concluded that the transformation of management in the field of health care is a complex

process in which technological innovations are combined with ethical principles and communication responsibility.

Key words: *public administration, health care, digital transformation, management ethics, communication culture, eHealth, Good Governance, digital ethics, citizen trust, ethical leadership.*

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління охороною здоров'я зумовлені впливом цифровізації, глобальних викликів та зростанням суспільного запиту на прозорість і відповідальність влади. Від ефективності управлінських рішень у цій сфері залежить не лише якість надання медичних послуг, а й рівень довіри громадян до державних інституцій. В умовах цифрової епохи особливого значення набувають етичні принципи діяльності управлінців та розвиток комунікаційної культури, що забезпечують баланс між технологічними інноваціями та гуманістичними цінностями. Саме поєднання етичного й комунікаційного підходів відкриває нові можливості для підвищення ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз вітчизняних наукових джерел засвідчує, що питання функціонування цифрової системи охорони здоров'я є багатовимірним і розглядається з різних наукових позицій. Так, Н. Васюк і М. Кузюк [1] дослідили нормативно-правові аспекти запровадження електронної системи охорони здоров'я в умовах трансформації медичної галузі. Автори визначили основні проблеми цифровізації, зокрема недостатню прозорість управлінських процесів, а також підкреслили роль eHealth як інструменту забезпечення підзвітності та відкритості у сфері охорони здоров'я. Р. Дьомін [2] проаналізував особливості впровадження eHealth в Україні, визначив проблемні аспекти організаційного та правового забезпечення. О. Матвеєва [5] здійснила регіональний аналіз тенденцій розвитку галузі охорони здоров'я. Вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації управління зробили С. Квітка [4] та М. Миргородська [3], які розкрили потенціал форсайт-методів у публічному управлінні та довели, що цифрові інновації здатні істотно підвищити якість життя населення через модернізацію управлінських процесів у системі охорони здоров'я. А. Помаза-Пономаренко та О. Ахмедова [6] акцентували увагу на діджиталізації як інструменті забезпечення безбар'єрності послуг у медичній і соціальній сферах. О. Устимчук [7] дослідив упровадження електронного кабінету пацієнта як складової функціонування електронної системи охорони здоров'я. Незважаючи на численні дослідження у сфері цифрової трансформації публічного управління охороною здоров'я, необхідно розширити аналіз етичного та комунікаційного вимірів цього процесу для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективної взаємодії між усіма учасниками системи.

Мета дослідження – розкриття сутності та особливостей трансформації публічного управління у сфері охорони здоров'я з урахуванням етичного та комунікаційного вимірів.

Виклад основного матеріалу. Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні є складним і багатовимірним процесом, який охоплює організаційні, етичні, комунікаційні та технологічні складові. Її сутність полягає у переході від традиційної, адміністративно-командної моделі управління до інноваційної, сервісно-орієнтованої системи, що передбачає активну участь громадян, прозорість прийняття рішень і підзвітність органів влади. Основною метою сучасних реформ є створення ефективної, відкритої та людиноцентричної системи управління, орієнтованої на забезпечення рівного доступу до медичних послуг, підвищення якості життя населення та зміцнення довіри до державних інституцій. В умовах цифрової епохи особливого значення набуває впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему охорони здоров'я. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності координації між медичними установами, лікарями та пацієнтами, оптимізації управління ресурсами та формуванню єдиного інформаційного простору у сфері охорони здоров'я [1, 2].

Запровадження електронного урядування та інформаційних систем eHealth виступає не лише технологічним інструментом, а й чинником демократизації управлінських процесів, оскільки забезпечує відкритість, контрольованість і підзвітність діяльності органів влади [1]. Впровадження eHealth є надзвичайно важливим в умовах воєнного стану, коли система охорони здоров'я стикається з безпрецедентними викликами. Цифрові інструменти дозволяють зберігати сталість функціонування медичної інфраструктури, забезпечуючи безперервність надання медичних послуг навіть у кризових ситуаціях [2]. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технічною модернізацією, а й формою підвищення стійкості системи публічного управління.

З позицій сучасного публічного адміністрування цифровізація змінює саму філософію управління: від ієрархічної моделі переходять до партнерської, від бюрократичної – до сервісно-орієнтованої, від замкнених структур – до мережевої взаємодії між суб'єктами управління. Така парадигма відповідає європейським принципам «Good Governance», що передбачають ефективність, відкритість, участь громадян і етичну відповідальність управлінців [8]. Етичний вимір є базовим елементом сучасного публічного управління у сфері охорони здоров'я. Він охоплює як дотримання норм законодавства, так і моральну відповідальність управлінців за наслідки прийнятих рішень. Етика публічного управління визначає стандарти поведінки, що включають чесність, неупередженість, справедливість, повагу до прав людини та забезпечення рівного доступу до медичних послуг.

У практичній площині це означає прозорість фінансових потоків, недопущення корупційних практик, етичне використання персональних даних пацієнтів та формування довірчих відносин між державними інституціями, медичною спільнотою і суспільством [1, 5, 6]. У контексті цифрової трансформації особливого значення набуває цифрова етика, яка регулює

принципи відповідального використання інформаційних технологій у публічному управлінні. Це насамперед стосується захисту конфіденційних даних, забезпечення безпеки електронних сервісів та дотримання прав громадян на інформаційну приватність [6]. Цифрова етика виступає підґрунтям формування безбар'єрного інформаційного простору, де цифрові інновації узгоджуються з гуманістичними цінностями та принципами справедливості [7]. Не менш значущим аспектом є комунікаційний вимір трансформації. Ефективна комунікація у сфері охорони здоров'я стає важливою складовою публічного управління, оскільки саме через комунікативну взаємодію реалізуються управлінські рішення, формується громадська довіра та забезпечується соціальна стабільність.

Сучасні цифрові сервіси, зокрема електронний кабінет пацієнта, сприяють розвитку комунікаційної культури в системі eHealth, підвищуючи рівень доступності, прозорості та довіри громадян до державних інституцій [3, 4]. Комунікаційна політика в системі публічного управління охороною здоров'я має базуватися на принципах відкритості, партнерства, інтерактивності та зворотного зв'язку. Світовий досвід підтверджує, що ефективні управлінські комунікації повинні бути не лише інформаційними, а й діалогічними – спрямованими на взаємне розуміння та співпрацю між державою і громадянами. Це забезпечує формування нової моделі комунікаційної культури, у якій громадянин виступає не об'єктом, а партнером управлінського процесу.

Важливу роль у цьому відіграють цифрові платформи, соціальні мережі та системи кризових комунікацій, які дозволяють оперативно реагувати на запити суспільства та підтримувати прозорість публічних дій. Сучасні дослідження у сфері публічного управління підтверджують ефективність використання форсайт-методів для прогнозування комунікаційних ризиків та розроблення стратегій розвитку управлінських систем у сфері охорони здоров'я [5].

Форсайт-аналіз у сучасній науковій і управлінській парадигмі розглядається як системно-методологічний інструмент стратегічного передбачення, що поєднує аналітичні, прогностичні та комунікативні механізми для виявлення тенденцій, ризиків і можливостей розвитку. Його застосування у сфері публічного управління, зокрема в контексті цифрової трансформації систем охорони здоров'я, забезпечує не лише виявлення потенційних викликів, а й формування адаптивних, проактивних управлінських рішень, здатних оперативно реагувати на динаміку соціальних, економічних і технологічних змін. Завдяки інтеграції форсайт-підходів у процеси стратегічного планування можливо досягти більшої узгодженості між цілями державної політики, потребами громадянського суспільства та реальними ресурсними можливостями інституцій.

Однак, попри відчутні досягнення у сфері цифровізації та впровадження інноваційних управлінських практик, вітчизняна управлінська система продовжує стикатися з низкою системних проблем. До них належать: нерівномірність доступу до цифрових ресурсів між різними регіонами та закладами охорони здоров'я; недостатній рівень цифрової компетентності та готовності медичних працівників до

роботи в умовах цифрового середовища; фрагментарність управлінських процесів, що обмежує ефективність прийняття рішень; а також слабка міжвідомча координація, яка гальмує інтеграцію інформаційних систем і знижує прозорість управлінських процедур. Ці фактори ускладнюють формування цілісної екосистеми цифрового управління, де форсайт-аналіз міг би відігравати роль інструменту раннього попередження, стратегічного прогнозування та підвищення стійкості управлінських рішень у контексті динамічних викликів XXI століття.

Подолання окреслених викликів передбачає не лише технічну чи адміністративну модернізацію системи охорони здоров'я, а й глибоку інституційну трансформацію, що ґрунтується на інтеграції етичних, комунікаційних та технологічних компонентів у єдину концептуально узгоджену систему публічного управління. Йдеться про необхідність формування нового управлінського мислення, в основі якого – цінності гуманізму, відповідальності, прозорості та орієнтації на людину як ключовий суб'єкт і водночас бенефіціар державної політики. Ефективне використання цифрових технологій у сфері охорони здоров'я має поєднуватися з розвитком етичної культури управлінців, що забезпечує баланс між технологічною доцільністю, правами людини, конфіденційністю даних і принципами соціальної справедливості.

У цьому контексті перспективними напрямками удосконалення публічного управління охороною здоров'я є розвиток етичного лідерства, яке передбачає не лише відповідальне прийняття рішень, а й формування етичних орієнтирів для підлеглих і суспільства загалом; запровадження стандартів цифрової етики та кібербезпеки як базових компонентів сучасної цифрової політики; посилення ролі стратегічних комунікацій і публічної комунікаційної політики у формуванні довіри громадян до інституцій охорони здоров'я; а також створення цілісної системи безперервної освіти для управлінців і медичних працівників, спрямованої на розвиток цифрової грамотності, управлінської гнучкості та комунікаційної культури.

Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я має розглядатися як багаторівневий і міждисциплінарний процес, що охоплює не лише цифровізацію управлінських процедур, а й глибинне переосмислення принципів управлінської етики, культури комунікації та соціальної відповідальності. Технологічні інновації повинні стати не самоціллю, а інструментом реалізації гуманістичних і демократичних цінностей, закладених у європейських стандартах публічного врядування. Саме синергія технологічних рішень, етичних засад і комунікаційної відкритості створює підґрунтя для формування сучасної, гнучкої, інклюзивної та орієнтованої на потреби громадян системи управління, що відповідає принципам ефективності, прозорості та людяності, утверджуючи Україну як державу, здатну впроваджувати інноваційні підходи до забезпечення добробуту населення на засадах довіри, партнерства і стійкого розвитку.

Висновки. Трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні є не просто етапом технічної модернізації чи цифрового оновлення

управлінських процедур, а фундаментальною зміною управлінської парадигми, що охоплює ціннісні, етичні, комунікаційні та технологічні виміри. У центрі цієї трансформації перебуває людина – як головний об’єкт, суб’єкт і партнер управлінського процесу. Зміна управлінської логіки від адміністративно-командної до сервісно-орієнтованої моделі зумовлює потребу у формуванні нової культури публічного управління, яка поєднує принципи відкритості, прозорості, підзвітності, партнерства та відповідальності.

Цифровізація виступає не лише технічним засобом підвищення ефективності управління, а й стратегічним інструментом демократизації публічної влади, сприяючи розширенню участі громадян, посиленню контролю над діяльністю інституцій та зміцненню довіри до держави. Запровадження систем eHealth, інструментів електронного урядування й цифрової взаємодії між медичними установами створює основу для формування єдиного інформаційного простору охорони здоров’я, здатного забезпечити сталий розвиток навіть в умовах воєнних викликів.

Особливої ваги набуває етичний вимір цифрової трансформації. Саме етичне лідерство управлінців, дотримання принципів справедливості, доброчесності та поваги до прав людини виступають запорукою суспільної довіри та легітимності публічного управління. У цьому контексті цифрова етика й кібербезпека мають розглядатися як складові стратегічної архітектури управлінської системи, що забезпечують баланс між інноваційністю й соціальною відповідальністю.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективна трансформація публічного управління у сфері охорони здоров’я потребує синергії трьох ключових складових – технологічної інноваційності, етичної відповідальності та комунікаційної відкритості. Саме їх інтеграція створює передумови для побудови сучасної, стійкої, інклюзивної та людиноцентричної моделі управління, яка відповідає європейським принципам «Good Governance» і сприяє підвищенню якості життя громадян, зміцненню інституційної спроможності держави та утвердженню гуманістичних цінностей у публічному просторі.

Список використаних джерел

1. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. Запровадження електронної системи охорони здоров’я (e-health) як важливий напрям трансформації медичної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2022 № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2609>
2. Дьомін Р. В. Впровадження електронної системи охорони здоров’я в Україні: шляхи удосконалення організаційного та адміністративно-правового забезпечення на основі зарубіжного досвіду. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023, № 1, С. 274–277.
3. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров’я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024, № 12(1), С. 14–21.

4. Квітка С. Форсайт у публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018, № 6(8), С. 56–70.
5. Матвеєва О. Аналіз тенденцій розвитку галузі охорони здоров'я Дніпропетровської області України. *Аспекти публічного управління*. 2019, № 7(8), С. 76–85.
6. Помаза-Пономаренко А., Ахмедова О. Діджиталізація системи охорони здоров'я та соціальної сфери як інструмент забезпечення безбар'єрності послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, № 23, С. 168–175.
7. Устимчук О. Впровадження електронного кабінету пацієнта як важливої складової функціонування електронної системи охорони здоров'я в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023, № 11(3), С. 102–108.
8. European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities. COM (2001) 428 final (Brussels, 25.07.2001). URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A110109>

References

1. Vasiuk, N. O., & Kuziuk, M. H. (2022). Zaprovdzhennia elektronnoi systemy okhorony zdorovia (e-health) yak vazhlyvyi napriam transformatsii medychnoi haluzi [Introduction of electronic health care (e-health) as an important direction of transformation of the medical industry]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2609> [in Ukrainian]
2. Domin, R. V. (2023). Vprovadzhenia elektronnoi systemy okhorony zdorovia v Ukraini: shliakhy udoskonalennia orhanizatsiinoho ta administratyvno-pravovoho zabezpechennia na osnovi zarubizhnoho dosvidu [Implementation of an electronic health care system in Ukraine: ways to improve organizational and administrative and legal support based on foreign experience]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, 1, 274–277. [in Ukrainian]
3. Kvitka, S., & Myrhorodska, M. (2024). Tsyfrova transformatsiia systemy okhorony zdorovia: faktory vplyvu na yakist zhyttia naselennia [Digital transformation of the healthcare system: factors influencing the quality of life of the population]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 12(1), 14–21. [in Ukrainian]
4. Kvitka, S. (2018). Forsait u publichnomu upravlinni: metody i perspektyvy realizatsii v Ukraini [Foresight in public administration: methods and prospects for implementation in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 6(8), 56–70. [in Ukrainian]
5. Matveieva, O. (2019). Analiz tendentsii rozvytku haluzi okhorony zdorovia Dnipropetrovskoi oblasti Ukrainy [Analysis of trends in the development of the healthcare sector in the Dnipropetrovsk region of Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 7(8), 76–85. [in Ukrainian]
6. Pomaza-Ponomarenko, A., & Akhmedova, O. (2024). Didzhytalizatsiia systemy okhorony zdorovia ta sotsialnoi sfery yak instrument zabezpechennia bezbariernosti posluh [Digitalization of the healthcare and social sector as a tool for ensuring barrier-free services]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 168–175. [in Ukrainian]

7. Ustymchuk, O. (2023). Vprovadzhennia elektronnoho kabinetu patsiienta yak vazhlyvoi skladovoi funktsionuvannia elektronnoi systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Implementation of the patient's electronic cabinet as an important component of the functioning of the electronic healthcare system in Ukraine]. Aspekty publichnoho upravlinnia, 11(3), 102–108. [in Ukrainian]

8. European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities. COM (2001) 428 final (Brussels, 25.07.2001). URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A110109> [in English]

*Отримано 21.10.2025 р.
Прийнято до друку 05.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 21.10.2025 p.
Accepted for publication 05.11.2025
Published 09.12.2025*

УДК 35.07.52:334.722

Інституційна модернізація публічного управління підприємництвом в Україні: етапи, тенденції, перспективи

INSTITUTIONAL MODERNIZATION OF PUBLIC ENTREPRENEURSHIP
GOVERNANCE IN UKRAINE: STAGES, TRENDS, AND PROSPECTS

СИЧЕНКО Віктор – доктор наук з державного управління, професор, ректор, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9655-2317>

ГАВРИЧКОВ Олександр – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-0419-7260>

SYCHENKO Viktor – doctor of Sciences in public administration, professor, rector, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

HAVRYCHKOV Oleksandr – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-5>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню інституційної модернізації публічного управління підприємництвом в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій, євроінтеграційного розвитку та викликів воєнного часу. Проаналізовано чотири етапи розвитку інституційної системи підтримки підприємництва: первинну інституціоналізацію (1991–2000 рр.), програмно-цільову політику підтримки бізнесу (2001–2013 рр.), євроінтеграційну трансформацію (2014–2021 рр.) та адаптацію в умовах війни та післявоєнного відновлення (2022–2025 рр.). Встановлено, що ефективність інституційного середовища визначається не кількістю органів, а здатністю задовольняти потреби бізнесу, координувати взаємодію держави, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів, а також інтегрувати цифрові сервіси, зокрема екосистему «Дія», ProZorro та Є-data. Виділено ключові тенденції:

цифровізація адміністративних послуг, розвиток публічно-приватного партнерства, децентралізація, гармонізація законодавства з нормами ЄС та активізація міжнародної підтримки. Разом із досягненнями відзначено системні проблеми – фрагментованість управління, нормативну невизначеність, залежність від зовнішніх ресурсів та несталий кадровий потенціал. Підкреслюється, що сучасний пріоритет полягає у створенні сталої, відкритої та підзвітної архітектури підтримки підприємництва, яка здатна забезпечити ефективну координацію між державними органами, місцевим самоврядуванням, бізнес-спільнотою та міжнародними партнерами. Така архітектура має поєднувати прозорі регуляторні механізми, цифрові сервіси, інструменти фінансової підтримки та інноваційні платформи для розвитку бізнесу, сприяючи зростанню конкурентоспроможності та адаптивності підприємництва.

Ключові слова: інституційна модернізація, публічне управління, підприємництво, цифровізація, «Дія.Бізнес», ProZorro, державна підтримка, євроінтеграція, післявоєнне відновлення, публічно-приватне партнерство, малий і середній бізнес.

Abstract. The article examines the institutional modernization of public entrepreneurship governance in Ukraine amid socio-economic transformations, European integration, and wartime challenges. Four stages of the development of the institutional system supporting entrepreneurship are analyzed: initial institutionalization (1991–2000), program-targeted business support policy (2001–2013), European integration transformation (2014–2021), and adaptation under wartime conditions and post-war recovery (2022–2025). It is established that the effectiveness of the institutional environment is determined not by the number of agencies, but by their ability to meet business needs, coordinate interactions between the state, local self-government, and international partners, and integrate digital services, including the «Diia» ecosystem, ProZorro, and E-data. Key trends are highlighted: digitalization of administrative services, development of public-private partnerships, decentralization, harmonization of legislation with EU standards, and increased international support. Alongside achievements, systemic problems are noted, including fragmented governance, regulatory uncertainty, dependence on external resources, and unstable human capital. It is emphasized that the current priority is to create a sustainable, open, and accountable architecture for entrepreneurship support capable of ensuring effective coordination between government authorities, local self-government, the business community, and international partners. This architecture should combine transparent regulatory mechanisms, digital services, financial support instruments, and innovative platforms for business development, promoting competitiveness and adaptability of entrepreneurship.

Key words: institutional modernization, public governance, entrepreneurship, digitalization, Diia.Business, ProZorro, state support, European integration, post-war recovery, public-private partnership, small and medium enterprises.

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси в Україні супроводжуються інтенсивною інституційною модернізацією системи публічного управління, зокрема у сфері підприємництва. Підприємництво виступає ключовим чинником економічного зростання, соціального прогресу та структурної перебудови національної економіки. В умовах переходу до ринкових відносин саме інституційне середовище визначає правила гри, механізми взаємодії між державою та бізнесом, створюючи рамкові умови для ефективного розвитку підприємницької діяльності. В Україні цей процес відбувався на тлі глибоких соціально-економічних і політичних трансформацій, що зумовило специфіку та етапність становлення системи публічного управління підприємництвом.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Питання інституційного забезпечення розвитку підприємницької діяльності є предметом активного дослідження як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Підвищена увага до цієї проблематики обумовлена необхідністю створення дієвого середовища розвитку, заснованого на взаємодії інституцій, забезпеченні прозорості управлінських процесів та формуванні інфраструктури підтримки підприємницької діяльності. Серед українських дослідників, які приділяють увагу проблематиці державного регулювання підприємництва, слід відзначити Лозинську Т. М. і Сліченко В. В., які аналізують особливості державної підтримки малого бізнесу в умовах воєнного стану [6]; Виговську Н. Г., Легенчука С. Ф. і Цисара О. В., що досліджують оцінку ефективності державної фінансової підтримки малого бізнесу [2]; Осецького В. і Петренка В., які розкривають інституційно-організаційні механізми сприяння розвитку підприємництва [7]; а також Костюкевича Б. С., який аналізує інституційну підтримку малого бізнесу на національному та регіональному рівнях [5]. Водночас особливого значення набуває дослідження інституційної модернізації публічного управління підприємництвом в Україні, що передбачає аналіз етапів становлення, визначення сучасних тенденцій та обґрунтування перспектив формування ефективної системи управління підприємницьким сектором у контексті європейської інтеграції та відновлення національної економіки.

Метою статті є дослідження процесів інституційної модернізації публічного управління підприємництвом в Україні, визначення її основних етапів, тенденцій та перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу. Інституційний розвиток є ключовою складовою трансформації публічного управління в умовах переходу до ринкової економіки, зокрема у сфері підприємницької діяльності. Під інституціями у цьому контексті розуміються не лише організаційно-структурні елементи публічного управління, а й формалізовані правила гри, нормативно-правова база, механізми взаємодії між державою та бізнесом, що визначають рамкові умови для здійснення підприємницької діяльності. У науковому дискурсі все частіше наголошується на тому, що ефективна система підтримки підприємництва повинна враховувати широкий спектр потреб бізнес-середовища, що, у свою чергу, зумовлює функціональне

та організаційне різноманіття відповідних інституцій. У цьому контексті автори видання «Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, діяльність» справедливо зауважують, що «не існує єдиної загальноприйнятої моделі організації діяльності інституцій підтримки підприємництва – їхній статус та функції, місце в стимулюванні економічного розвитку залежать від поєднання таких факторів, як структура національної економіки, наявність публічно-приватних партнерств, доступність фінансових ресурсів для діяльності інституцій підтримки підприємництва та інших чинників, які визначають економічну модель функціонування відповідної держави» [3]. В Україні формується багаторівнева система інституційної підтримки підприємництва, до якої входять організації з різною спеціалізацією, масштабом діяльності та цільовими групами. Її ефективність визначається не кількістю інституцій, а здатністю задовольняти потреби бізнесу й адаптуватися до змін середовища. Інституційний розвиток характеризується циклічністю, політичною залежністю та браком спадковості державної політики. Реформи часто здійснювалися фрагментарно, без стратегічної послідовності. Водночас український досвід демонструє поєднання періодів інерції з активними реформами під впливом внутрішніх викликів і європейських інтеграційних процесів. Упродовж понад трьох десятиліть незалежності в Україні сформувалися чотири умовні етапи еволюції інституцій у цій сфері: період первинної інституціоналізації (1991–2000 рр.); інституційного оформлення політики підтримки бізнесу (2001–2013 рр.), євроінтеграційної трансформації (2014–2021 рр.), інституційної адаптації в умовах війни та відновлення (2022 – дотепер).

Кожен етап мав власну динаміку, вплив на підприємницький клімат і рівень участі держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Їх узагальнення є важливим для розуміння сучасного стану інституційного середовища та визначення його перспектив у післявоєнний і євроінтеграційний періоди.

Перший етап (1991–2000 рр.) – період первинної інституціоналізації був фундаментальним для закладання основ інституційної системи публічного управління підприємництвом в Україні. Його сутність полягала в необхідності швидкої переорієнтації економічної моделі з командно-адміністративної на ринкову, що зумовило появу нових суспільних інститутів, законодавчих підходів і структур державного управління. Історичний контекст цього періоду визначався рядом чинників: розпадом СРСР «серпень 1991 року став історичною датою...відбувся «парад» незалежності всіх республік...24 серпня 1991 року Україна заявила про свою повну незалежність і прагнення розбудовувати власну українську державність» [1]. Після здобуття незалежності Україна пережила глибоку економічну кризу, спричинену спадком радянської системи, інституційною інерцією та відсутністю досвіду ринкового управління. Головним завданням держави стало формування інституційного середовища для легалізації та регулювання нових форм підприємництва й власності.

Для формування підприємницького середовища було ухвалено ключові закони: «Про підприємництво» (1991), «Про господарські товариства» (1991) та «Про

державну підтримку малого підприємництва» (2000), які заклали правові основи бізнесу й визначили роль малого підприємництва в державній політиці. На першому етапі інституціоналізації підприємництва в Україні спостерігалася хаотична нормотворча активність держави. Як зазначає О. А. Колесніков, «процес нормотворчості набуває лавиноподібного характеру: від стану повної неврегульованості у 1991 р. до стану тотальної зарегульованості всіх правовідносин у сфері господарської діяльності у 2003 р. За цей період приймається близько 36 тис. нормативно-правових актів, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання» [4]. Тоді формувалася система органів державного регулювання, однак розрізнені підходи та ігнорування потреб бізнесу спричинили надмірні адміністративні бар'єри.

Період 2001–2013 років в українській політиці розвитку підприємництва ознаменувався переходом від фрагментарного регулювання до програмно-цільового та інституційно оформленого підходу. Саме в цей час були закладені основи державної політики підтримки малого і середнього підприємництва, відбулося нормативне впорядкування регуляторного поля, формувалась інфраструктура підтримки бізнесу, а також здійснено перші кроки у напрямі цифровізації державного управління. Другий етап розвитку характеризується переходом до програмно-цільової політики підтримки бізнесу. Важливою подією стало ухвалення Закону України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва» (2000), що започаткував державні програми зі створення сприятливого середовища для підприємництва, розвитку регіональної інфраструктури, бізнес-інкубаторів і фондів підтримки. У 2003 році прийнято Закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», який закріпив принципи прозорості та ефективності нормотворення, а також спростив процедуру реєстрації бізнесу за принципом «єдиного вікна». Завершив етап Закон «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» (2012), що визначив пріоритети державної допомоги – фінансування, освітні програми та консультаційну підтримку суб'єктів МСП. Попри нормативні зрушення, фінансова підтримка залишалась недостатньою, що було зафіксовано на рівні парламентських слухань: «не відповідає потребам розвитку малого підприємництва фінансова підтримка на загальнодержавному та регіональному рівнях. Загалом другий етап розвитку державної політики підтримки підприємництва (2001–2013 рр.) відзначався переходом від декларативних підходів до системного та програмно орієнтованого управління у цій сфері.

Період 2014–2021 рр. ознаменувався активною інституційною модернізацією під впливом євроінтеграційного вектора розвитку, що надав новий імпульс реформам у сфері публічного управління підприємництвом. Імплементация положень Угоди про асоціацію з Європейським Союзом [9] обумовила гармонізацію законодавства, процедур і стандартів у сфері підтримки бізнесу, дерегуляції та забезпечення доброчесності. Цей етап відзначався системним

розвитком цифрових інструментів і створенням інституцій нового покоління, орієнтованих на прозорість, відкритість і зручність для підприємців. Було засновано Офіс ефективного регулювання (BRDO), який забезпечував аналітичну та методологічну підтримку дерегуляційних процесів. Паралельно запроваджено ключові державні цифрові платформи: ProZorro – електронні закупівлі, що гарантують прозорість і конкуренцію; Дія.Бізнес – портал інформаційної підтримки підприємців із освітніми ресурсами, консультаціями та доступом до програм державної підтримки; Є-data – система відкритих фінансів, що надає громадянам і бізнесу доступ до публічних видатків і бюджетних операцій. У сукупності ці ініціативи стали символом переходу від паперово-бюрократичного управління до цифрової, прозорої та аналітично обґрунтованої моделі регуляторної політики, що відповідає сучасним викликам і стандартам доброго врядування.

Паралельно реалізовувалася децентралізація, яка передбачала передачу ресурсів і повноважень місцевим громадам, зокрема у сфері сприяння розвитку підприємництва. Органи місцевого самоврядування почали відігравати активнішу роль у формуванні локальної економічної політики, хоча їх інституційна спроможність залишалась нерівномірною. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році стало критичним викликом для всіх сфер державного управління, включно з підтримкою підприємництва. Воєнні дії підривали стабільність економічної та соціальної політики, руйнували інфраструктуру, обмежували податкові стимули й ефективність ринкових механізмів, необхідних для розвитку бізнесу. Масова релокація підприємств, зниження платоспроможного попиту та руйнування економічної інфраструктури створили термінову потребу у швидкій інституційній адаптації, здатній забезпечити виживання та функціонування підприємництва в умовах воєнного стану. У 2022–2025 рр. ключовою тенденцією інституційної модернізації стало зростання ролі цифрових платформ, передусім екосистеми «Дія». Платформа, спершу як електронна ідентифікація, перетворилась на багатофункціональне середовище адміністративних, соціальних та підприємницьких послуг. У «Дія.Бізнес» агреговано урядові програми підтримки підприємництва: працевлаштування ВПО, релокація підприємств, інформація про державні кредити («5–7–9%» та агросектор), експортну діяльність і зміни податкової політики.

У межах проєкту «Дія.Бізнес» розгорнуто мережу консультаційних центрів, запущено онлайн-платформи підтримки, бази для навчання та перезапуску бізнесу. «Для бізнесу зробили окремий розділ у Дії. В ньому розміщено всі послуги для бізнесу, пов'язані з бойовими діями: урядові та кредитні програми, а також послуги щодо експортної діяльності» [8]. Інституційна відповідь включала також оперативне впровадження спеціальних податкових режимів, програм підтримки релокованого бізнесу, грантових ініціатив на кшталт «єРобота» для стимулювання підприємницької активності, особливо в критично важливих секторах економіки. Створення Фонду відновлення та Координаційного центру при Мінекономіки стало прикладом формування спеціалізованих інституцій для реалізації

політики післявоєнної економічної реконструкції. Вагому роль у цьому процесі відіграли міжнародні партнери (USAID, GIZ, ЄБРР), які забезпечили фінансову, експертну та технічну підтримку, що дозволило запустити швидкі механізми реагування. У цей період зростає роль горизонтальної взаємодії – мереж, бізнес-кластерів, волонтерських асоціацій, що частково компенсує слабкість державних структур. Водночас залишаються ризики перевантаженості та нормативної невизначеності. Інституційна стійкість ґрунтується на швидкій адаптації, координації гравців, підтримці підприємницької ініціативи та підготовці до післявоєнного відновлення на засадах сталості, відкритості та цифровізації.

Порівнюючи чотири етапи еволюції інституцій публічного управління підприємництвом в Україні, можна окреслити як позитивні зрушення, так і системні виклики, що обмежують сталий розвиток підприємницького середовища. Основні досягнення включають накопичення нормативної бази, формування інституційної інфраструктури підтримки бізнесу (державні органи, регіональні фонди, цифрові сервіси Дія.Бізнес і ProZorro), розвиток цифрових адміністративних послуг та активну участь міжнародних партнерів. Паралельно посилилася роль місцевого самоврядування у створенні сприятливого бізнес-середовища.

Попри досягнення, система управління залишалася фрагментованою через дублювання повноважень, слабку координацію, кадрову нестабільність та обмежену інтеграцію цифрових сервісів. Залежність від зовнішньої допомоги та низька внутрішня спроможність стримували сталість розвитку. Еволюція інституцій від фіскально-контрольної до сервісно-орієнтованої моделі була нерівномірною, але відкрила можливості для інновацій. Сучасний пріоритет – створення цілісної, сталої, відкритої та підзвітної архітектури підтримки підприємництва для стійкості та відновлення економіки.

Висновки. Інституційна модернізація публічного управління підприємництвом в Україні є складним, багаторівневим і динамічним процесом. Вона пройшла шлях від нормативного становлення до цифровоорієнтованого управління, що відповідає європейським стандартам. Серед основних тенденцій розвитку варто відзначити: поступовий перехід від адміністративного контролю до партнерської моделі «держава–бізнес»; цифровізацію регуляторного середовища; зростання ролі публічно-приватного партнерства; активізацію міжнародної співпраці та євроінтеграційної гармонізації. У перспективі ключовими завданнями залишаються відновлення економічної інфраструктури після війни, посилення інституційної спроможності органів публічного управління, розвиток інноваційного підприємництва та забезпечення сталого розвитку малого й середнього бізнесу як базису відбудови України.

Список використаних джерел

1. Безена І. М., Савич А. В., Гавричков О. В. Історичні процеси з формування державної політики у розбудові регіональної влади та освітньої системи в часи

УНР (1917–1921). *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35(74), №4. С. 1–6.

2. Виговська Н. Г., Легенчук С. Ф., Цисар О. В. Оцінка державної фінансової підтримки малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.28>

3. Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, діяльність. Центр громадської експертизи, Представництво Фонду Фрідріха Науманна в Україні, Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні», 2016. 176 с.

4. Колесніков О. А. Історія запровадження та правового забезпечення державної регуляторної політики в Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2012, № 2 (9), С. 178-188

5. Костюкевич Б. С. Інституційна підтримка малого бізнесу на національному та регіональному рівнях. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. № 4. С. 570–582.

6. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування»*. 2022. № 4. С. 45–52.

7. Осецький В., Петренко В. Інституційно-організаційні механізми підтримки розвитку підприємництва. *Review of Transport Economics and Management*. 2019. Вип. 2. С. 20–30

8. Підтримка бізнесу через війну: новий сервіс в Дії URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/75537-pidtrimka-biznesu-cerez-viinu-novii-servis-v-diyi>

9. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

References

1. Bezena, I. M., Savych, A. V., & Havrychkov, O. V. (2024). Istorychni protsesy z formuvannia derzhavnoi polityky u rozbudovi rehionalnoi vlady ta osvithoi systemy v chasy UNR (1917–1921). [Historical processes of state policy formation in the development of regional government and the educational system during the UNR (1917–1921).]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seria: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Vol 35(74), 4, 1–6. [in Ukrainian]

2. Vyhovska, N. H., Lehenchuk, S. F., & Tsysar, O. V. (2024). Otsinka derzhavnoi finansovoi pidtrymky maloho biznesu v Ukraini [Assessment of state financial support for small businesses in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.28> [in Ukrainian]

3. Instytutsii pidtrymky pidpriemnytstva: kontseptsiiia, osoblyvosti, diialnist [Entrepreneurship support institutions: concept, features, activities]. *Tsentr hromadskoi ekspertyzy, Predstavnytstvo Fondu Frydrikha Naumanna v Ukraini, Prohrama USAID «Liderstvo v ekonomichnomu vriaduvanni»*, 2016. [in Ukrainian]

4. Kolesnikov, O. A. (2012). Istoriia zaprovadzhennia ta pravovoho zabezpechennia derzhavnoi rehuliatornoï polityky v Ukraini [History of the introduction and legal support

of state regulatory policy in Ukraine]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». 2 (9), 178-188 [in Ukrainian]

5. Kostiukevych, B. S. (2025). Instytutsiina pidtrymka maloho biznesu na natsionalnomu ta rehionalnomu rivniakh [Institutional support for small businesses at the national and regional levels]. Uspikhy i dosiahnennia v nautsi. 4. 570–582. [in Ukrainian]

6. Lozynska, T. M., & Slichenko, V. V. (2022). Derzhavna pidtrymka maloho biznesu v umovakh voiennoho stanu [State support for small businesses during martial law]. Derzhava ta rehiony. Seriia «Publichne upravlinnia i administruvannia». 4, 45–52. [in Ukrainian]

7. Osetskyi, V., & Petrenko, V. (2019). Instytutsiino-orhanizatsiini mekhanizmy pidtrymky rozvytku pidpriemnytstva [Institutional and organizational mechanisms to support entrepreneurship development]. Review of Transport Economics and Management, 2, 20–30 [in Ukrainian]

8. Pidtrymka biznesu cherez viinu: novyi servis v Dii. [Business support through war: a new service in Action] URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/75537-pidtrimka-biznesu-cerez-viinu-novii-servis-v-dii> [in Ukrainian]

9. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovaryystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony. [Association Agreement between Ukraine and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part] URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian]

*Отримано 22.10.2025 р.
Прийнято до друку 06.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 22.10.2025 p.
Accepted for publication 06.11.2025
Published 09.12.2025*

УДК 351.74:658.5

Застосування управлінських теорій при реформуванні публічного управління в Україні

APPLICATION OF MANAGEMENT THEORIES
IN THE REFORM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

ШЕВЧЕНКО Наталія – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1559-1432>

ШЕВЧЕНКО Олександр – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, вул. Джона Маккейна, 33, м. Київ, 01042, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8854-3728>

ДРОБ Олександр – кандидат економічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-5240-3175>

SHEVCHENKO Nataliia – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

SHEVCHENKO Oleksandr – Doctor of Science in Public Administration, Professor; Professor of the Department of Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business, V. I. Vernadsky Taurida National University, 33, John McCain St., Kyiv, 01042, Ukraine

DROB Oleksandr – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy, and Economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-6>

Анотація. У статті досліджено застосування управлінських теорій у процесі реформування публічного управління України та їхній вплив на ефективність,

прозорість і адаптивність державних інституцій. Проаналізовано еволюцію управлінських концепцій від класичних моделей, які акцентують на раціональній бюрократії та адміністративних принципах, до сучасних підходів, орієнтованих на цифровізацію, мережевість, інноваційність та використання технологій штучного інтелекту. Розглянуто внесок вітчизняних та зарубіжних дослідників, які підкреслюють необхідність інтеграції методологічних підходів менеджменту для оптимізації організаційних структур, підвищення продуктивності праці публічних службовців та забезпечення демократичних принципів Good Governance. Окремо висвітлено роль штучного інтелекту як інструменту автоматизації управлінських процесів, підтримки прийняття рішень, аналізу даних та розвитку цифрових компетенцій громадян, при цьому підкреслено, що ефективність його застосування залежить від організаційної підготовки, компетенцій персоналу та належного стратегічного управління. Дослідження демонструє, що сучасне реформування державного сектору потребує комплексного поєднання класичних та інноваційних управлінських підходів, врахування принципів New Public Management, сервісної моделі держави та демократичних цінностей, що забезпечує підзвітність, прозорість, гнучкість і здатність інституцій реагувати на соціальні, економічні та технологічні виклики. Результати аналізу показують, що створення суспільної цінності у сфері публічного управління можливе лише за умови інтеграції технологій, розвитку організаційних можливостей та активної участі громадян у процесах цифровізації та трансформації державних інституцій.

Ключові слова: публічне управління, управлінські теорії, цифровізація, штучний інтелект, ефективність, прозорість, Good Governance, New Public Management, сервісна модель, участь громадян

Abstract. *This article examines the application of management theories in the process of reforming public administration in Ukraine and their impact on the efficiency, transparency, and adaptability of state institutions. It analyzes the evolution of management concepts from classical models, which emphasize rational bureaucracy and administrative principles, to contemporary approaches focused on digitalization, networking, innovation, and the use of artificial intelligence technologies. The study considers the contributions of both domestic and international scholars who highlight the need to integrate managerial methodologies to optimize organizational structures, enhance the productivity of public servants, and ensure the democratic principles of Good Governance. The role of artificial intelligence as a tool for automating management processes, supporting decision-making, analyzing data, and developing citizens' digital competencies is also emphasized, noting that its effectiveness depends on organizational readiness, staff competencies, and proper strategic management. The research demonstrates that modern reform of the public sector requires a comprehensive combination of classical and innovative management approaches, adherence to the principles of New Public Management, a service-oriented state model, and democratic values, ensuring accountability, transparency, flexibility, and institutional*

responsiveness to social, economic, and technological challenges. The analysis indicates that creating public value in public administration is possible only through the integration of technologies, the development of organizational capacities, and the active participation of citizens in the processes of digitalization and transformation of state institutions.

Key words: *public administration, management theories, digitalization, artificial intelligence, efficiency, transparency, Good Governance, New Public Management, service-oriented model, citizen participation.*

Вступ. Сучасні процеси трансформації державного сектору свідчать про те, що ефективність публічного управління визначається не лише наявністю та дотриманням нормативно-правових актів, а й здатністю органів влади впроваджувати та адаптувати сучасні управлінські моделі, концепції і теорії. Зокрема, ефективне функціонування державних інституцій передбачає інтеграцію методологічних підходів менеджменту, які дозволяють оптимізувати організаційні структури, підвищувати продуктивність праці публічних службовців і забезпечувати прозорість та підзвітність прийняття рішень. В Україні реформування системи публічного управління виступає стратегічно важливим напрямом державної політики, оскільки воно є не лише одним із ключових механізмів реалізації євроінтеграційних прагнень, а й важливим чинником зміцнення демократичних засад, підвищення ефективності та легітимності державної влади в очах громадян.

Аналіз останніх досліджень. Актуальність дослідження застосування управлінських теорій у процесі реформування публічного управління України обумовлена нагальною потребою оцінки та модернізації державних управлінських систем в умовах глобальних трансформацій, економічної нестабільності та зростаючих соціальних викликів. Питання застосування управлінських теорій у процесі реформування публічного управління в Україні посідає важливе місце в наукових працях таких вітчизняних дослідників, як Малий І. [8], Гордон М., Оленцевич Н., Колісник І. [4], Болотіна С., Нікітенко А. [1], Козак В. [5], Максименцева Н., Максименцев М. [7], Требик Л. [9]. Загалом, українські дослідники розглядають реформування публічного управління як процес інтеграції сучасних управлінських теорій – від класичних моделей до інноваційних, орієнтованих на мережевість, цифровізацію та штучний інтелект. Спільним для всіх авторів є прагнення сформувати гнучку, відкриту та ефективну систему управління, здатну адаптуватися до викликів цифрової доби та суспільних змін. Проте в умовах реформування публічного сектору України особливо актуальним є системний аналіз управлінських концепцій та моделей, що дозволяє оцінювати їхню ефективність у контексті багатовекторних проблем сучасного державотворення, таких як інституційна спроможність, організаційна ефективність та здатність держави реагувати на нові виклики.

Мета статті проаналізувати застосування управлінських теорій у реформуванні публічного управління України та визначити їхній вплив на ефективність, прозорість і адаптивність державних інституцій.

Виклад основного матеріалу. Дослідницькі погляди вчених на реформування публічного управління як процес інтеграції управлінських теорій не мають єдиного тлумачення та узгоджених підходів. І. Малий у своїй науковій праці здійснює глибокий аналіз генези публічного управління та адміністрування, акцентуючи увагу на еволюційному характері становлення управлінських концепцій у вітчизняному контексті. Учений обґрунтовує, що реформування системи публічного управління в Україні повинно спиратися на критичне осмислення та адаптацію провідних світових управлінських теорій, які сформувалися в межах тривалої еволюції філософських, правових, соціологічних, економічних і політичних ідей. Саме інтеграція цих теоретичних засад, на думку автора, здатна забезпечити ефективну трансформацію державного управління у справді публічну систему. Вчений підкреслює, що спроби побудови моделі публічного управління виключно шляхом прийняття нормативно-правових актів чи стандартизованих процедур є утопічними, оскільки без формування інституційної культури, державницьких цінностей і суспільної довіри будь-які законодавчі новації залишаються декларативними. У цьому контексті визначальне значення набуває інституціональна теорія, відповідно до якої лише через створення дієвих інституційних механізмів та ефективних організацій можливо забезпечити сталість і результативність управлінських процесів. Простежуючи інтелектуальні витoki сучасного публічного адміністрування, І. Малий [8] розкриває зв'язок між класичними теоріями держави Т. Гоббса і Дж. Локка, концепцією раціональної бюрократії М. Вебера, які заклали основи сучасної управлінської парадигми, зорієнтованої на ефективність, результативність і партнерство між владою та громадянським суспільством [2, 3, 6]. Водночас дослідник наголошує, що в українських умовах ці теоретичні надбання не були належно засвоєні через відсутність у національній історії етапів Великої Реформації та Просвітництва, унаслідок чого не сформувалися достатньо зрілі громадянські, моральні та державницькі цінності, які є підґрунтям публічного управління. Відтак, справжня модернізація українського публічного управління, за висновком І. Малого, можлива лише за умови морально-інституційної трансформації держави відповідно до філософії моралі Дж. Локка та європейських принципів демократії, що відкриє шлях до «української Великої Реформації» у сфері публічного адміністрування.

Ідеї, закладені в праці Д. Осборна та Т. Геблера «Reinventing Government» [10], стали спільним концептуальним підґрунтям для сучасних досліджень еволюції публічного управління, зокрема в роботах М. Гордона, Н. Оленцевич, І. Колісник, Є. Болотіної та А. Нікітенко. Обидва наукові напрями акцентують на тому, що запровадження принципів підприємницького духу, ефективності, клієнтоорієнтованості та децентралізації, запропонованих Осборном і Геблером, визначило

парадигмальний зсув від традиційної бюрократичної моделі до нового публічного менеджменту (New Public Management, NPM).

Як зазначають М. Гордон і Н. Оленцевич [4], саме ідеї менеджеризації державного сектору, започатковані Осборном і Геблером, стали відправною точкою реформ, що охопили більшість розвинених країн світу у 1970–1990-х роках. Учення NPM, на їхню думку, забезпечило пошук ефективних інструментів управління через децентралізацію, делегування повноважень, стратегічне планування, приватизацію та орієнтацію на результат. Проте дослідники наголошують, що механічне перенесення бізнесових принципів у сферу публічного управління має обмеження, оскільки державні інституції виконують соціально значущі функції, не підвладні законам ринку. У цьому контексті вони вбачають потребу у формуванні інтегрованої моделі, що поєднує ефективність NPM із демократичними цінностями Good Governance та інструментами мережевого управління, сприяючи підзвітності, прозорості й партнерству між владою та громадянським суспільством. Ця позиція цілком кореспондує з висновками Є. Болотіної та А. Нікітенко [1], які також виходять із положень Осборна і Геблера про необхідність «вдихнути підприємницький дух» у діяльність державних інституцій. Вони розглядають Reinventing Government як точку переходу від ієрархічної до гнучкої, результативної та сервісно орієнтованої моделі врядування, яка поступово еволюціонувала в концепцію Good Governance. На думку авторів, критика менеджериалізму зумовила переосмислення ролі держави – від контролера до координатора, а громадян – від пасивних реципієнтів послуг до активних учасників політичного процесу.

Отже, обидва дослідження демонструють методологічну спадкоємність: праця Д. Осборна та Т. Геблера не лише заклала основи нового публічного менеджменту, а й започаткувала ширшу інтелектуальну дискусію, що привела до формування парадигми належного врядування (Good Governance) як більш збалансованої моделі взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. В цьому контексті сучасна українська наукова думка – у працях вищезазначених науковців – інтерпретує Reinventing Government не просто як управлінський маніфест, а як концептуальний міст між адміністративною реформою індустріальної доби та демократичним врядуванням цифрової епохи. Такий синтез дозволяє визначити стратегічний вектор розвитку української системи публічного управління – поєднання ефективності, інноваційності та демократичної легітимності в межах європейських принципів належного врядування.

В. Козак [5] аналізує застосування управлінських теорій у процесі реформування публічного управління в Україні через призму сервісної моделі управління. Автор зазначає, що сервісна модель орієнтована на оптимізацію державних інститутів, органів місцевого самоврядування та інших органів управління з метою ефективного надання публічних послуг населенню та делегування частини функцій громадянському і приватному секторам. Ця концепція, яка отримала розвиток у США та країнах Західної Європи у 1980–1990-х рр., підкреслює призначення

держави в служінні людині та базується на економічній схемі «виробник послуг – споживач», де ефективність інститутів залежить від здатності враховувати інтереси і потреби громадян. Автор виділяє низку принципів сервісної держави, які є ключовими для модернізації публічного управління в Україні. Принцип «єдиного вікна» передбачає інтеграцію надання адміністративних послуг через ЦНАПи та спрощення взаємодії громадян із державою; принцип дебіюрократизації спрямований на обмеження бюрократичного апарату, скорочення кількості документів та мінімізацію особистих контактів між заявниками та чиновниками, що відповідає концепціям New Public Management та Good Governance; принцип транспарентності акцентує на відкритості та доступності інформації про діяльність органів влади; принцип єдиних критеріїв оцінювання якості публічних послуг; принцип доступності, що передбачає легкий доступ громадян до послуг, врахування територіальної наближеності, інформаційної доступності та зручності процедур. Крім того, науковець підкреслює необхідність впровадження механізмів медіації для врегулювання конфліктів, запобігання корупції через демократизацію процесів та розвиток громадянського суспільства, а також інтерактивних форм громадського контролю, зокрема електронних петицій, відкритих листів та інтернет-спостереження.

Нові тенденції у публічному управлінні, пов'язані з цифровізацією, відображені у працях Н. Максименцевої та М. Максименцева (2024) і Л. П. Требик (2021), демонструють, що застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) у державному управлінні є багатовимірним процесом, який поєднує технічні, організаційні, соціальні та управлінські аспекти.

Аналіз статті Максименцевих «Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору» [7] показує, що автори приділяють значну увагу застосуванню управлінських теорій у реформуванні публічного управління України через інтеграцію ШІ. Вони визначають ШІ як загальний термін для ІТ-систем і програмного забезпечення, здатних виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту, при цьому не обмежуючись методами машинного навчання. Автори підкреслюють, що гнучкий підхід до ШІ дозволяє підвищувати ефективність надання адміністративних послуг, підтримувати прийняття рішень та покращувати розробку політики через аналіз даних.

У свою чергу, Л. П. Требик [9] виділяє три типи ШІ: простий, складний і суперінтелект, що формує технічну основу для впровадження управлінських рішень у державних інституціях через автоматизацію обробки даних та оптимізацію управлінських процесів. Вона пропонує принципи розвитку ШІ у публічному управлінні, поділені на принципи дотримання (верховенство права, захист персональних даних, демократичні цінності) та забезпечення (надійність, прозорість, оцінка ризиків), доповнені принципами стандартизованості, цифрової освіченості та довіри. Автор також звертає увагу на активну участь громадян у трансформаційних процесах і підкреслює необхідність демократичної

взаємодії між державою та суспільством. Хоча конкретні управлінські теорії не аналізуються, підхід Требик відображає практичне застосування: системного підходу, як взаємодії технологій, людей і структур; трансформаційного управління, орієнтованого на зміни та інновації; New Public Management та цифрового урядування, що підвищують ефективність, прозорість і підзвітність.

Автори вважають, що інтеграція ІІІ у публічне управління сприяє реформуванню органів влади через підвищення ефективності, прозорості та підзвітності, розвиток цифрових компетенцій громадян та активну участь суспільства. Результативність такої трансформації залежить не лише від технологій, а передусім від організаційної підготовки, компетенцій персоналу та стратегічного управління впровадженням інновацій.

Висновки. Реформування публічного управління України потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію класичних і сучасних управлінських теорій, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державних інституцій. Аналіз сучасних наукових підходів показує, що лише поєднання принципів традиційної бюрократії, раціонального адміністрування та концепцій New Public Management, Good Governance і сервісної моделі дозволяє сформувати гнучку, відкриту й результативну систему управління, здатну реагувати на виклики цифрової доби та соціально-економічні трансформації. У процесі модернізації публічного сектору особливе значення набуває системний аналіз управлінських концепцій і моделей, який дає змогу оцінювати їхню ефективність у контексті багатовекторних проблем державотворення, таких як інституційна спроможність, організаційна ефективність і здатність держави оперативно адаптуватися до нових викликів. Впровадження технологій штучного інтелекту виступає ключовим інструментом автоматизації адміністративних процесів, оптимізації управлінських рішень, аналітичної обробки даних і підвищення якості публічних послуг. Водночас результативність застосування ІІІ визначається не лише технічними характеристиками, а й рівнем організаційної підготовки, компетентністю персоналу, ефективністю стратегічного управління та здатністю державних інституцій інтегрувати інноваційні рішення у свою діяльність.

Список використаних джерел

1. Болотіна Є. В., Нікітенко А. В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1. С. 96-100.
2. Вебер Макс. Господарство і суспільство. пер. з нім. Київ: Всесвіт, 2013. 1112 с.
3. Гоббс Томас. Левіафан. пер. з англ. Київ: Дух і літера, 2000. 606 с.
4. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207>
5. Козак В. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017, вип. 2(18). С. 11-31.

6. Локк Джон. Два трактати про правління. пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2020. 312 с.
7. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2992>
8. Малий І. Й. Генеза публічного управління і адміністрування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 17 – 21.
9. Требик Л. П. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2021. Вип. 1 (14) С. 372–380.
10. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York: Plume, 1993. 405 p.

References

1. Bolotina, Ye. V., & Nikitenko, A. V. (2017). Suchasni zakhidni kontseptsii upravlinnia ta modeli publichnoho administruvannia [Modern Western concepts of management and models of public administration]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1, 96-100. [in Ukrainian]
2. Veber, Maks. (2013). Hospodarstvo i suspilstvo [Economy and society]. per. z nim. Kyiv: Vsesvit [in Ukrainian]
3. Hobbs, Tomas. (2000). Leviatan [Leviathan]. per. z anhl. Kyiv: Dukh i litera. [in Ukrainian]
4. Hordon, M. V., Olentsevykh, N. V., & Kolisnyk, I. O. Modeli publichnoho upravlinnia: porivnialnyi analiz ta propozyitsii dlia Ukrainy [Public administration models: comparative analysis and proposals for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207> [in Ukrainian]
5. Kozak, V. (2017). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia na zasadakh merezhevoho pidkhodu [Modernization of public administration based on a network approach]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, 2(18), 11-31. [in Ukrainian]
6. Lokk, Dzhon. (2020). Dva traktaty pro pravlinnia [Two Treatises of Government]. per. z anhl. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]
7. Maksimentseva, N. O., & Maksimentsev, M. H. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: perevahy tsyfrovyykh tekhnolohii ta zahrozy suverennomu informatsiinomu prostoru [Artificial Intelligence in Public Administration: Benefits of Digital Technologies and Threats to Sovereign Information Space]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2992> [in Ukrainian]
8. Malyi, I. Y. (2017). Heneza publichnoho upravlinnia i administruvannia v Ukraini [The genesis of public management and administration in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 24, 17 – 21. [in Ukrainian]

9. Trebyk, L. P. (2021). Shtuchnyi intelekt dlia transformatsiinykh zmin derzhavnykh instytutsii ta rozvytku tsyfrovoho suspilstva [in Ukrainian]. Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriia «Derzhavne upravlinnia», 1 (14), 372–380. [in Ukrainian]

10. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York: Plume, 1993. 405 p. [in English]

*Отримано 24.10.2025 р.
Прийнято до друку 07.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 24.10.2025 p.
Accepted for publication 07.11.2025
Published 09.12.2025*

УДК 336.1

Цифрова трансформація публічного управління як чинник підвищення ефективності територіального розвитку в умовах євроінтеграції

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR IN ENHANCING THE EFFICIENCY OF TERRITORIAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

ЯКОВЕНКО Дмитро – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

YAKOVENKO Dmytro – graduate student of the Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», st. Volodymyr Antonovycha, 70, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-4991-2894>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-7>

Анотація. У статті представлено всебічне дослідження цифрової трансформації публічного управління як стратегічного чинника підвищення ефективності територіального розвитку України в умовах євроінтеграції. Цифровізацію розглянуто не лише як технологічне впровадження інновацій, а як системне управлінське зрушення, що змінює взаємовідносини між державою, громадами та громадянами. Обґрунтовано, що цифрова трансформація означає перехід від бюрократичної до аналітичної моделі управління (data-driven governance), заснованої на відкритості даних, штучному інтелекті, блокчейні та хмарних технологіях. Підкреслено роль розвитку людського капіталу, цифрового лідерства й управлінської культури, побудованої на інноваційності, відповідальності та етичних принципах. Відповідно до підходів UNDP (2023), цифровізація виступає інструментом демократизації державного управління та інклюзивної участі громадян у прийнятті рішень. Розкрито європейський досвід цифрового врядування, зокрема практики Естонії, Польщі та Німеччини, які демонструють ефективне поєднання технологічних інновацій, нормативної узгодженості та громадської довіри. Україна адаптує ці моделі у власну цифрову політику через реалізацію Стратегії цифрової трансформації державного управління до 2025 року та розвиток екосистеми Дія. Показано, що цифрова трансформація стає дієвим механізмом територіального розвитку, сприяючи прозорості фінансів, підвищенню інвестиційної привабливості та розширенню участі громадян у плануванні. Інтеграція глобальних стандартів і локальних практик формує

глокалізаційний підхід до управління, що поєднує європейські принципи з українським соціокультурним контекстом. Особливу увагу приділено людському та духовно-етичному виміру цифровізації. Цифрове врядування трактується як гуманістичний процес, у центрі якого – людина, її гідність, свобода вибору та соціальна відповідальність. Збереження духовно-етичного балансу забезпечує гармонійне поєднання технологічного прогресу з ціннісними орієнтирами сучасного європейського управління. У підсумку доведено, що цифрова трансформація є ключовим напрямом модернізації публічного управління, який поєднує інновації, етику та сталість розвитку українського суспільства.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, територіальний розвиток, діджиталізація, лідерство, євроінтеграція.

Abstract. The article presents a comprehensive study of the digital transformation of public administration as a strategic factor in enhancing the efficiency of territorial development in Ukraine within the context of European integration. Digitalization is viewed not merely as the implementation of technological innovations but as a systemic managerial shift that transforms the relationships between the state, communities, and citizens. It is argued that digital transformation represents a transition from a bureaucratic to an analytical model of governance (data-driven governance), based on open data, artificial intelligence, blockchain, and cloud technologies. The study highlights the importance of developing human capital, digital leadership, and a management culture grounded in innovation, accountability, and ethical principles. According to UNDP (2023), digitalization serves as a tool for democratizing public administration and promoting inclusive citizen participation in decision-making. The paper explores the European experience of digital governance, particularly the practices of Estonia, Poland, and Germany, which demonstrate an effective combination of technological innovation, regulatory consistency, and public trust. Ukraine adapts these models into its digital policy through the Strategy for Digital Transformation of Public Administration until 2025 and the development of the Diia ecosystem. Digital transformation is shown to be an effective mechanism for territorial development, promoting financial transparency, increasing investment attractiveness, and expanding citizen participation in planning. The integration of global standards and local practices creates a glocal approach to governance that combines European principles with the Ukrainian sociocultural context. Special attention is given to the human and spiritual-ethical dimensions of digitalization. Digital governance is interpreted as a human-centered process grounded in dignity, freedom of choice, and social responsibility. Preserving spiritual and ethical balance ensures the harmonious integration of technological progress with the value foundations of modern European governance. Ultimately, the article concludes that digital transformation is a key direction of public administration modernization, combining innovation, ethics, and sustainability in Ukraine's social development.

Key words: *digital transformation, public administration, territorial development, digitalization, leadership, European integration*

Вступ. Цифрова трансформація сьогодні є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління в Україні. Вона визначає не лише технічну зміну способів надання послуг, а й глибинну трансформацію управлінських процесів, культури прийняття рішень та взаємодії між владою, громадянами й бізнесом. В умовах євроінтеграції цифровізація публічного сектору набуває особливого значення, оскільки стає чинником підвищення ефективності територіального розвитку, забезпечення прозорості, підзвітності та конкурентоспроможності регіонів. Згідно з європейськими програмами, зокрема Digital Europe Programme 2021-2027, цифрове врядування розглядається як основа інноваційного зростання, сталого розвитку та демократичної участі громадян.

Україна, долаючи наслідки децентралізаційних реформ і викликів війни, активно впроваджує цифрові інструменти управління - від порталу «Дія» до систем відкритих бюджетів і електронних консультацій. Водночас процес цифрової трансформації стикається з проблемами нерівномірного розвитку інфраструктури, цифрової грамотності управлінців і потребою у новій культурі лідерства. Саме тому актуальним є наукове осмислення цифрової трансформації не лише як технологічного, а й інституційного, соціального та ціннісного феномену, що формує нову модель публічного управління в Україні у контексті європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень. Цифрова трансформація публічного управління розглядається в сучасних дослідженнях як ключовий чинник підвищення ефективності врядування, прозорості та конкурентоспроможності регіонів у контексті сталого розвитку.

В українському контексті цифрову політику визначає Стратегія цифрової трансформації державного управління до 2025 року, яка орієнтована на створення єдиної цифрової екосистеми послуг, розвиток компетентностей держслужбовців і забезпечення кібербезпеки. Серед українських дослідників - Катерина Романенко, В'ячеслав Саприкін, Ірина П'ятничук, Наталія Костенюк, Наталія Сорокіна та Ігор Вербовський. У працях Катерини Романенко розкрито концепцію глокалізації та гуманізації цифрового врядування, що поєднує технологічні інновації з духовно-етичними цінностями, формуючи людиномірну модель управління, зорієнтовану на європейські стандарти відкритості й довіри.

Попри значну кількість наукових і прикладних досліджень, все ж таки відкритим залишається питання оцінювання ефективності цифрових перетворень: необхідно створити національні індикатори й методики моніторингу, що дозволять оцінювати не лише технічні досягнення, а й соціально-економічний ефект цифровізації.

Мета статті. Дослідити цифрову трансформацію публічного управління як чинник підвищення ефективності територіального розвитку України в умовах євроінтеграції, визначити її інституційні, технологічні та ціннісні аспекти,

а також узагальнити європейський досвід цифрового врядування для адаптації його в українську практику.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація у сфері публічного управління - це процес переходу від традиційної бюрократичної моделі управління до data-driven governance, що базується на використанні аналітики даних, штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів та відкритих цифрових платформ. Вона охоплює не лише технічні зміни, а й глибокі інституційні, організаційні та культурні трансформації у системі взаємодії «держава - громада - громадянин». У цьому контексті цифровізація виступає стратегічним напрямом публічного управління, який визначає здатність держави до адаптації, інноваційності та ефективного використання ресурсів.

Важливою складовою цифрової трансформації є розвиток людського капіталу, адже саме компетентні управлінці здатні забезпечити стійкість реформ, сформувати нову управлінську культуру й довіру громадян до держави. Дослідження у сфері публічного управління [5] наголошують, що формування цифрового лідерства і культура інновацій є фундаментом для модернізації державного сектору, що потребує не лише технологічних інструментів, а й ціннісно-орієнтованого мислення управлінців.

Згідно зі звітом UNDP (2023) Digital Transformation and Public Sector Innovation, цифрова трансформація державного управління розглядається як цілісний процес підвищення інституційної спроможності, прозорості та інклюзивності управлінських процесів [4]. У документі підкреслюється, що цифрові технології мають не лише автоматизувати послуги, а й формувати нові моделі взаємодії між урядом і суспільством. Особлива увага приділяється інклюзивності - залученню громадян до ухвалення рішень через відкриті дані, онлайн-консультації та цифрові платформи участі. Таким чином, цифрове врядування виступає інструментом демократизації управління, який зменшує соціальну нерівність і розширює доступ до публічних сервісів навіть у кризових умовах.

В українському контексті це особливо актуально, адже цифрова трансформація відбувається на тлі децентралізації, воєнних викликів і необхідності післявоєнного відновлення територій. Розвиток екосистеми Дія, упровадження електронних сервісів на місцевому рівні, створення відкритих бюджетів та цифрових кабінетів громад - усе це свідчить про формування національної моделі цифрового врядування. Однак процес потребує системного підходу до підготовки кадрів, забезпечення кібербезпеки та гармонізації українських нормативів із європейськими стандартами. Саме тому теоретико-методологічні засади цифрової трансформації в Україні мають спиратися на поєднання міжнародного досвіду, інституційної адаптації та ціннісно-етичної модернізації публічного управління.

Важливим орієнтиром для формування цифрової політики в Україні є Стратегія цифрової трансформації державного управління до 2025 року [3], ухвалена Міністерством цифрової трансформації України. Документ визначає пріоритети створення єдиної державної цифрової інфраструктури, впровадження

електронних послуг, розвитку цифрових компетентностей державних службовців і забезпечення кібербезпеки. Стратегія передбачає перехід до моделі «держава як сервіс», у якій громадяни виступають активними користувачами й співтворцями управлінських рішень. Для територіального розвитку це означає посилення автономії громад, удосконалення процесів стратегічного планування та розширення доступу до цифрових сервісів на місцевому рівні.

Європейські держави демонструють різні, але взаємопов'язані підходи до впровадження цифрового врядування, кожен із яких відображає певну модель поєднання державного управління, технологічних інновацій та участі громадян.

Естонія реалізувала екосистему e-Estonia, засновану на платформі X-Road, що інтегрує всі державні сервіси та забезпечує безпечний обмін даними між органами влади, бізнесом і громадянами. Ця система визнана однією з найефективніших у світі, оскільки дозволила державі перейти до повністю електронного документообігу, електронного голосування та створення персоналізованих цифрових ідентичностей. Естонський досвід показує, що цифровізація є можливою лише за умов високої довіри суспільства до державних інституцій і правового регулювання захисту даних [2].

Польща демонструє інший, більш гнучкий підхід. Програма GovTech Polska орієнтована на партнерство між державою та приватним сектором, залучення стартапів і громадянських інновацій до вирішення управлінських завдань. Її головна ідея - зробити державу відкритою лабораторією інновацій, де громадяни можуть бути співавторами цифрових рішень. Для України цей досвід є надзвичайно важливим, оскільки доводить ефективність співпраці між владою, бізнесом і науковими спільнотами у впровадженні технологій управління.

Німеччина, у свою чергу, реалізує концепцію Smart Regions, спрямовану на цифрову трансформацію регіонів, розвиток «розумних» територій, сталу енергетику, інтелектуальний транспорт і громадську участь. Ця модель поєднує цифровізацію з екологічними та соціальними пріоритетами розвитку, формуючи системне бачення «цифрового добробуту» на рівні територій. Для України досвід Німеччини є показовим, адже країна вибудовує цифрову політику не лише з технічної, а й зі стратегічної перспективи - як інструмент збалансованого розвитку регіонів і підвищення якості життя громадян.

Згідно з OECD Digital Government Index (2022), успішність таких моделей визначається узгодженістю нормативних актів, розвитком цифрових навичок, довірою до інституцій та відкритістю публічних даних [2]. Саме тому ці три країни стали орієнтирами для України: їхній досвід підтверджує, що цифрова трансформація має бути не лише технологічною реформою, а комплексним управлінським процесом, який змінює логіку взаємодії між державою і громадянином.

В українських умовах подібні підходи реалізуються через екосистему Дія, цифровізацію місцевого самоврядування, електронні бюджети, цифрові реєстри та сервіси прозорого врядування. Ці ініціативи наближають Україну до

європейського рівня сервісності управління. Цей процес має глокальний характер - він поєднує європейські цінності відкритості, підзвітності й довіри з українськими соціокультурними практиками, формуючи цифрову трансформацію як складову ширшого цивілізаційного вибору країни [8].

Цифрові технології підвищують ефективність управління територіями, забезпечуючи прозорість рішень, відкритість ресурсів і залучення громадян через е-інструменти, що стимулює інновації, підзвітність і партнерство влади, бізнесу та суспільства.

Дослідження (IFRS) [6] доводять, що запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності у публічному секторі формує прозоре середовище для управління ресурсами, сприяє підвищенню ефективності планування та залученню інвестицій у регіональний розвиток. Це, у свою чергу, створює передумови для більшої фінансової автономії територіальних громад та їх спроможності реалізовувати довгострокові стратегії.

Водночас, глокалізаційний підхід у цифровому врядуванні дозволяє інтегрувати глобальні стандарти ефективності з локальними особливостями економічного та соціального розвитку [7]. Завдяки цьому цифрова трансформація виступає не лише технічним інструментом модернізації, а й механізмом формування конкурентоспроможних територій, що поєднують інноваційність, відкритість і сталий розвиток у межах загальноєвропейського простору.

Серед викликів цифрової трансформації варто відзначити нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, кіберзагрози та недостатній рівень цифрової культури управлінців. Водночас не менш важливим є її гуманістичний вимір, який визначає, наскільки цифрові технології здатні служити людині, а не навпаки. Цифрове врядування має спиратися не лише на технічну ефективність, а й на етичні принципи, які забезпечують справедливість, довіру й відповідальність у взаємодії між владою, громадою та громадянином.

У сучасних наукових підходах [8] підкреслюється, що в умовах стрімкого поширення штучного інтелекту та автоматизації управлінських процесів важливо зберігати духовно-етичний баланс, який гарантує гуманізацію цифрового середовища. Це означає, що технологічний прогрес має поєднуватися з людяністю, соціальною емпатією та повагою до цінностей особистості.

В українських реаліях це питання набуває особливого значення, адже цифровізація державного сектору відбувається паралельно з воєнними викликами, зростанням соціальної напруги та потребою у відновленні довіри до інституцій. Тому розвиток цифрових компетентностей має супроводжуватися формуванням культури етичного лідерства, відкритості та взаємопідтримки в публічному управлінні.

Саме тому звіт UNDP (2023) наголошує на необхідності поєднання цифрових навичок із соціальною емпатією, орієнтацією на людський розвиток і залученням громадян до прийняття рішень [4]. Для України подальший рух у цьому напрямі означає створення цифрового врядування, яке не лише автоматизує

процеси, а й формує середовище довіри, поваги та співучасті - основи сучасної європейської управлінської культури.

Висновки. Цифрова трансформація публічного управління є ключовим чинником модернізації держави та підвищення ефективності територіального розвитку в умовах євроінтеграції. Вона забезпечує перехід від бюрократичної до аналітичної моделі управління, заснованої на даних, інноваціях та відкритості. Європейський досвід Естонії, Польщі й Німеччини демонструє, що успішна цифровізація можлива лише за умов довіри громадян, розвитку цифрових навичок і нормативної узгодженості. Україна поступово формує власну модель цифрового врядування, спираючись на Стратегію цифрової трансформації державного управління до 2025 року та реалізацію платформи Дія. Цифровізація вже стала важливим механізмом прозорості, фінансової підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень. Водночас подальший поступ потребує розвитку цифрового лідерства, етичної культури управління та посилення людського капіталу. Лише поєднання технологічних і духовно-ціннісних засад забезпечить сталий розвиток і формування європейської моделі публічного врядування в Україні.

Список використаних джерел

1. European Commission. Digital Europe Programme 2021–2027. Brussels, 2023.
2. OECD. Digital Government Index 2022: Benchmarking Digital Transformation in the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2022.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації державного управління до 2025 року. Київ, 2021.
4. UNDP. Digital Transformation and Public Sector Innovation. New York: United Nations, 2023.
5. Fedotova T., Shevchenko Y., Romanenko K., Nunyuk I., Khairulin O. (2025). Enhancing Human Capital and Leadership in Public Administration: Training, Growth, and Retention Strategies. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 69–82. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60460>
6. Пономарьова, Н., Романенко, К., & Балла, І. (2025). Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) в українських компаніях. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, № 5 (2025). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.08>
7. Романенко К., Романенко М. (2025). Глокалізація і good governance: діалектичне осмислення відкритості в публічному секторі через освіту. *Вісник дніпровської академії неперервної освіти. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2025 № 1(1), С. 78-86. <https://doi.org/10.54891/2786-698x-2025-1-9>
8. Romanenko, K., Rieznikov, S., Khvatova, O., Kovalchuk, O., & Romanenko, M. (2025). The Intersection of Spirituality and Artificial Intelligence: Psychological Dimensions of Educational Leadership and Management. *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7(SI1), 372–391. <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.227>

References

1. European Commission. (2023). Digital Europe Programme 2021–2027. Brussels, Belgium. [in English]
2. OECD. (2022). Digital Government Index 2022: Benchmarking digital transformation in the public sector. Paris, France: OECD Publishing. [in English]
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2021). Strategy for digital transformation of public administration until 2025. Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian]
4. United Nations Development Programme (UNDP). (2023). Digital transformation and public sector innovation. New York, NY: United Nations. [in English]
5. Fedotova, T., Shevchenko, Y., Romanenko, K., Nunyuk, I., & Khairulin, O. (2025). Enhancing human capital and leadership in public administration: Training, growth, and retention strategies. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 69–82. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60460> [in English]
6. Ponomarova, N., Romanenko, K., & Balla, I. (2025). Implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) in Ukrainian companies. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 5(2025). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.08> [in Ukrainian]
7. Romanenko, K., & Romanenko, M. (2025). Glocalisation and good governance: Dialectical understanding of openness in the public sector through education. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 1(1), 78–86. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-9> [in Ukrainian]
8. Romanenko, K., Rieznikov, S., Khvatova, O., Kovalchuk, O., & Romanenko, M. (2025). The intersection of spirituality and artificial intelligence: Psychological and managerial dimensions of integrating spirituality and AI within the educational process. *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7 (Special Issue 1). <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.227> [in English]

*Отримано 24.10.2025 р.
Прийнято до друку 07.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 24.10.2025 p.
Accepted for publication 07.11.2025
Published 09.12.2025*

УДК 336.1

Маркетингові технології у системі публічного управління в умовах децентралізації влади

MARKETING TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER

РИЖИНКОВ Валерій – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

RYZHYNKOV Valerii – Postgraduate Student, Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», Volodymyr Antonovych St., 70, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-7843-2482>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-8>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблеми системного використання маркетингових технологій у процесі реформ децентралізації влади. У статті здійснено комплексний аналіз проблеми використання маркетингу як механізму реформування вітчизняної системи публічного управління. Упровадження маркетингових технологій пов'язане з реалізацією децентралізаційної моделі діяльності публічно-управлінських структур усіх рівнів. Загалом основні засади використання маркетингових технологій у системі публічного управління в умовах децентралізації можна звести до чотирьох основних настанов: орієнтація на клієнта у межах моделей клієнталізму та публічного врядування; використання бізнес-методів для оцінки діяльності структур державної влади та місцевого самоврядування; приватизація та аутсорсинг низки напрямків діяльності державних структур; розширення спектру методів для застосування у системі публічного управління з використанням практичного менеджменту і маркетингу. Сьогодні здійснювані у процесі упровадження маркетингових технологій реформи відбуваються на основі маргінальних інновацій, у той час як маркетинг ефективно функціонує лише як інтегрована система маркетингового управління. Наявність у моделі маркетингового управління сукупності компонентів, об'єднаних в інтегровану цілісність, дозволяє охарактеризувати його як систему публічного управління в умовах децентралізації, а не просто як складову певної управлінської системи. У публічному управлінні вона виступає у цьому випадку як інтегруюче системне утворення, що надає йому нової якості на засадах упровадження реформ децентралізації. Структурною основою системи публічного маркетингу є комплекс суб'єкт-об'єктних відносин, які формуються з приводу використання маркетингу для досягнення цілей державної влади та

місцевого самоврядування. Найбільш ефективним є застосування засад маркетингу в діяльності регіональних та субрегіональних органів державної влади та місцевого самоврядування, оскільки вони найближчі до задоволення потреб громадян як основного об'єкта публічного маркетингу, що є отримувачем адміністративних послуг. Саме на цьому рівні найбільш ефективним є функціонування спеціальних маркетингових підрозділів публічного управління, створення яких є одним із завдань реформ децентралізації.

Ключові слова: децентралізація, публічне управління, маркетингове управління, технології, система маркетингу, суб'єкт-об'єктні відносини.

Abstract. The article is devoted to the study of the problem of the systematic use of marketing technologies in the process of decentralization of power reforms. The article provides a comprehensive analysis of the problem of using marketing as a mechanism for reforming the domestic public administration system. The introduction of marketing technologies is associated with the implementation of a decentralized model of activity of public administration structures at all levels. In general, the basic principles of using marketing technologies in the public administration system in decentralization can be reduced to four main guidelines: customer orientation within the framework of clientelism and public governance models; the use of business methods to assess the activities of state power structures and local self-government; privatization and outsourcing of a number of areas of activity of state structures; expanding the range of methods for application in the public administration system using practical management and marketing. Today, the reforms implemented in the process of implementing marketing technologies are based on marginal innovations, while marketing effectively functions only as an integrated marketing management system. The presence in the marketing management model of a set of components combined into an integrated whole allows us to characterize it as a public administration system in the context of decentralization, and not simply as a component of a certain management system. In public administration, it acts in this case as an integrating systemic formation, which gives it a new quality on the basis of the implementation of decentralization reforms. The structural basis of the public marketing system is a complex of subject-object relations that are formed regarding the use of marketing to achieve the goals of state power and local self-government. The most effective is the application of marketing principles in the activities of regional and subregional state power bodies and local self-government, since they are closest to meeting the needs of citizens as the main object of public marketing, which is the recipient of administrative services. It is at this level that the functioning of special marketing units of public administration is most effective, the creation of which is one of the tasks of decentralization reforms.

Key words: decentralization, public administration, marketing management, technologies, marketing system, subject-object relations.

Вступ. Аналіз розвитку публічного управління в останні десятиліття показує, що системне застосування маркетингових технологій для оптимізації діяльності

органів державної влади та місцевого самоврядування є важливим механізмом децентралізації та трансформації ієрархічної управлінської системи на засадах публічного врядування. Сучасна маркетингова модель публічного управління, яка у процесі реформ децентралізації упроваджується в органи виконавчої влади, пов'язана також з економічним та клієнталістським підходом до публічного управління. З урахуванням ускладнення взаємозалежностей між державними, приватними та громадськими організаціями при формуванні та реалізації державної політики постійно зростає і роль ринкових складових у державному секторі. У відповідності з моделлю децентралізації влади система публічного управління набуває низки маркетингових характеристик, до яких передусім відносяться субсидіарність публічної організації управління, яке має бути ближче до споживача адміністративних послуг; децентралізація управління з чітким розподілом повноважень та функцій; упровадження засад роботи у команді; управлінська діяльність, орієнтована на результат, пріоритет якості адміністративних послуг та рентабельності.

Аналіз останніх досліджень. Технологічні аспекти використання маркетингу у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування аналізуються такими вітчизняними фахівцями як Б. Братаніч, І. Гавриш, Г. Олексюк та інші. Маркетингові технології у контексті реформ децентралізації досліджуються у роботах таких вітчизняних дослідників як І. Гриджук, В. Мосор, К. Романенко та інші. Загалом обґрунтовано доцільність використання маркетингових технологій у процесі здійснення реформ у системі публічного управління та здійснено аналіз практики застосування таких технологій. Разом з тим використання маркетингових технологій як системи з результатом у вигляді формування моделі маркетингового управління як результату реформ децентралізації залишається малодослідженим аспектом проблеми.

Мета статті. Визначення специфіки системного використання маркетингових технологій у публічному управлінні у процесі реформ децентралізації влади.

Виклад основного матеріалу. Маркетингові технології переносять акцент у системі публічного управління з виконання бюрократичних установок на побудову таких взаємодій з об'єктом управління, які забезпечували б їх рівноправну взаємодію на засадах клієнталістської моделі. Іншими словами, йдеться про системний механізм переходу від бюрократичної до підприємницько-обслуговуючої діяльності з максимальною переорієнтацією управлінських структур на потреби споживача їхніх послуг, тобто маркетинг у публічному управлінні виступає концепцією, що формує нову культуру управління розвитком територій, базовану на вивченні потреб громад і створенні механізмів їх задоволення [4]. Відповідно, маркетингове управління у системі органів державної влади та місцевого самоврядування є механізмом створення гнучких та адаптивних інструментів, здатних породжувати інновації у відповідності з суспільними потребами та реформами децентралізації, що їх відображають [6, с.208].

Упровадження маркетингових технологій пов'язане з реалізацією децентралізаційної моделі діяльності публічно-управлінських структур усіх рівнів, яка визначається насамперед пошуком адекватних новим потребам та реаліям підходів, спрямованих на упровадження ринкових механізмів у державні та муніципальні структури управління. Саме розробка маркетингових стратегій регіонального розвитку дає змогу поєднати управлінські, економічні й соціальні цілі та забезпечити ефективну взаємодію влади, бізнесу й громади [5]. Це об'єктивно веде до розширення договірних відносин та співробітництва між державними органами, органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими об'єднаннями, територіальними громадами різного рівня. Горизонтально-поліархічна взаємодія суб'єкт-суб'єктного типу стає активний фактором децентралізації та оновлення системи публічного управління.

Основні характеристики моделі маркетингового публічного управління розроблені у низці робіт відомих вітчизняних і зарубіжних фахівців [1], що дає можливість у цьому контексті орієнтувати на наступні технологічні особливості діяльності управлінських структур в умовах децентралізації:

- використання в державних установах та структурах місцевого самоврядування маркетингового управління на засадах реінжинірингу бізнес-технологій, відповідно перехід від бюрократичного стилю управління до гнучкого клієнталізму;
- наявність інструментів та стандартів виміру ефективності роботи управлінців та системи контролю результатів за цільовими показниками;
- уведення в сектор адміністративних послуг конкуренції та змагальності як ключового фактору зниження витрату процесі надання послуг і підвищення їх якості;
- активне та повсюдне використання тендерних процедур і підвищення ефективності за рахунок контрактних відносин та аутсорсингу;
- максимально можливе зростання самостійності й відповідальності оперативних управлінських структур на основі механізмів децентралізації;
- дезагрегація державних та муніципальних управлінських структур, створення на їхній базі підрозділів з розділенням функцій виробництва послуг та їх надання громадянам і організаціям;
- посилення конкурентних засад та механізмів конкуренції в різні види діяльності державних та муніципальних установ, а також у різні етапи вирішення їхніх завдань;
- перебудова діяльності структур публічного управління на засадах професійного менеджменту, управлінської етики, мережної взаємодії;
- наявність та застосовність чітких стандартів та вимірників цілей, результатів й ефективності функціонування підрозділів державних органів влади та місцевого самоврядування;
- контроль управлінської ефективності за результатами, а не процесом їх отримання;

- переорієнтація на забезпечення індивідуалізованих послуг для громадян і бізнесу;
- акцентування використання управлінських інструментів і практик із приватного сектору для забезпечення економічності у використанні ресурсів.

Загалом основні засади використання маркетингових технологій у системі публічного управління в умовах децентралізації можна звести до чотирьох основних настанов: орієнтація на клієнта у межах моделей клієнталізму та публічного врядування; використання бізнес-методів для оцінки діяльності структур державної влади та місцевого самоврядування; приватизація та аутсорсинг низки напрямків діяльності державних структур; розширення спектру методів для застосування у системі публічного управління з використанням практичного менеджменту і маркетингу [3, с.92].

Упровадження маркетингових засад у систему публічного управління дозволяє здійснювати унормований правовий контроль за діяльністю будь-якого чиновника у контексті відповідності його дій закону, забезпечувати ефективний фінансовий контроль щодо витрачання бюджетних коштів, суттєво розширювати громадський демократичний контроль та загалом систему взаємодії з громадянами та громадськими об'єднаннями, упроваджувати етичний контроль щодо відповідності дій і вчинків управлінців етичним нормам загалом та нормам корпоративної етики зокрема. Досвід формування маркетингової моделі публічного управління за кордоном дозволяє виділити загальні маркетингові установки діяльності управлінських структур в умовах децентралізації [2]:

1. Системне упровадження фінансового менеджменту в державній та муніципальній сфері.
2. Результативність управлінської діяльності визначається інтегрованими показниками економії коштів та об'ємом і якістю надаваних державними органами послуг.
3. Маркетизація суттєво підвищує службову роль структур публічного управління.
4. Децентралізація упроваджує умови для конкурентних технологій замість монолітної монополії владних структур з використанням контрактної системи, тендерів, маркетингового управління, реклами тощо.
5. Децентралізація структур і функцій змінює взаємовідносини між різними рівнями публічного управління, забезпечуючи велику свободу дій управлінських структур на рівні регіонів та громад.

Якщо говорити про практику упровадження маркетингових технологій у вітчизняну систему публічного управління у процесі децентралізації влади, то слід вказати на основну проблему у вигляді відсутності системності та локальності реформаторських дій. Хаотична маркетизація приводить до трансформації децентралізованої державної влади у вкрай заплутану конгломерацію органів і установ, які дійсно часто конкурують між собою, при цьому не розуміючи своїх функцій. Це приводить до реакційної моделі управління, коли влада змушена займатися швидше

точковим регулюванням соціальних процесів, а не реалізацією системних реформ. Здійснювані у процесі упровадження маркетингових технологій реформи відбуваються на основі маргінальних інновацій, у той час як маркетинг ефективно функціонує лише як інтегрована система маркетингового управління.

Висновки. Таким чином, реформування виконавчої влади на основі використання маркетингових технологій вимагає системного підходу. Маркетингова система стосовно органів виконавчої влади та державної влади загалом складається з мікросередовища (система державних органів управління, що застосовує державний маркетинг) і макросередовища (ринкове середовище, яке в цілому регулюється засобами державного маркетингу). Перше включає в себе суб'єкти державного управління, його механізми, принципи, методи тощо. Друге в основному зводиться до традиційної ринкової структури: виробники, споживачі та система взаємозв'язку між ними. Усі зазначені елементи, об'єднані в маркетингову систему, дають певний інтегрований синергетичний ефект управлінсько-системного характеру, який значно перевищує потенціал кожного окремого елемента. Іншими словами, система державного маркетингу представляє собою комплекс найбільш істотних ринкових відносин і інформаційних потоків, що зв'язують державні органи управління з діяльністю суб'єктів ринку. При цьому сама держава через власні органи управління також стає суб'єктом ринку і маркетингових відносин, що принципово змінює характер її управлінських функцій.

Список використаних джерел

1. Братаніч Б. В. До визначення поняття «соціальний маркетинг». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2007. №30. С.55-63.
2. Братаніч Б. В. Становлення соціально орієнтованого маркетингу як суспільного феномену. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2007. № 45. С. 14-25.
3. Гавриш І. І., Ахтоян А. Н. Маркетинговий підхід до оцінки та управління бізнесовою привабливістю територій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 88-97.
4. Гриджук І. А. Реалізація концепції маркетингу в публічному управлінні територіальним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2.
5. Мосор В. І., Поручинський В. І. Розробка та реалізація маркетингових стратегій як елементу управління розвитком регіону. *Молодий вчений*. 2020. № 10(2). С. 257-259.
6. Романенко К. Маркетингові інновації у процесі децентралізації публічного управління освітньою сферою в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 207-211.

References

1. Bratanich, B. V. (2007). Do vyznachennia poniattia «sotsialnyi marketynh» [To the definition of the concept of «social marketing»]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi*

derzhavnoi inzhenernoi akademii - Humanitarian Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy, 30, 55-63. [in Ukrainian]

2. Bratanich, B. V. (2007). Stanovlennia sotsialno oriientovanoho marketynhu yak suspilnoho fenomenu [The formation of socially oriented marketing as a social phenomenon]. Multyversum. Filosofskyi almanakh - Multiversum. Philosophical Almanac, 45, 14-25. [in Ukrainian]

3. Havrysh, I. I., & Akhtoian, A. N. (2022). Marketynhovyi pidkhid do otsinky ta upravlinnia biznesovoiu pryvablyvisti terytorii [Marketing approach to assessing and managing the business attractiveness of territories]. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia : Ekonomichni nauky - Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 66, 88-97. [in Ukrainian]

4. Hrydzhuk, I. A. (2019). Realizatsiia kontseptsii marketynhu v publichnomu upravlinni terytorialnym rozvytkom [Implementation of the marketing concept in public management of territorial development]. Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience, 2, 113-117. [in Ukrainian]

5. Mosor, V. I., & Poruchynskyi, V. I. (2020). Rozrobka ta realizatsiia marketynhovykh stratehii yak elementu upravlinnia rozvytkom rehionu [Development and implementation of marketing strategies as an element of regional development management]. Molodyi vchenyi - Young Scientist, 10(2), 257-259. [in Ukrainian]

6. Romanenko, K. (2024). Marketynhovi innovatsii u protsesi detsentralizatsii publichnoho upravlinnia osvithoiu sferoiu v Ukraini [Marketing innovations in the process of decentralization of public management of the educational sphere in Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience, 8, 207-211. [in Ukrainian]

*Отримано 24.10.2025 р.
Прийнято до друку 07.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 24.10.2025 p.
Accepted for publication 07.11.2025
Published 09.12.2025*

УДК 351.77:614.2

Теоретичні засади удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR IMPROVING PUBLIC
GOVERNANCE MECHANISMS OF THE HEALTHCARE SYSTEM
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND POST-WAR RECOVERY

ЗАХАРОВ Сергій – кандидат медичних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, Дніпровський державний медичний університет, вул. Володимира Вернадського, 9, Дніпро, 49044, Україна

ZAKHAROV Serhii – Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, Dnipro State Medical University, Volodymyr Vernadsky St., 9, Dnipro, 49044, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2278-5692>

ВАСИЛЬЄВА Олена – магістрантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

VASYLIEVA Olena – student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-2782-3442>

ВАСИЛЬЄВА Ірина – магістрантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

VASYLIEVA Iryna – student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-2750-7820>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-9>

Анотація. У статті розкрито теоретичні засади удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в контексті цифрової трансформації та повоєнного відновлення України. На основі узагальнення

наукових підходів уточнено сутність, зміст та структуру публічно-управлінських механізмів у медичній сфері, визначено їхню роль у забезпеченні стійкості державної політики в умовах кризового розвитку. Зазначено, що сучасні виклики – військові дії, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, зростання соціальних потреб – актуалізують потребу у формуванні нових управлінських моделей, заснованих на принципах прозорості, децентралізації, гнучкості й технологічності. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної адміністративно-командної системи до адаптивного, мережевого та орієнтованого на дані управління, яке передбачає активне використання цифрових технологій, електронних реєстрів, аналітичних платформ і телемедичних сервісів. Розкрито значення цифровізації як ключового чинника підвищення прозорості, ефективності, результативності та підзвітності органів управління охороною здоров'я. У межах дослідження визначено пріоритетні напрями модернізації управлінських механізмів: розвиток інституційної спроможності органів влади різних рівнів, удосконалення нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів, створення стійких фінансово-економічних інструментів підтримки цифрових ініціатив, інтеграція цифрових технологій у процеси стратегічного планування, формування кадрового потенціалу з компетенціями у сфері e-health та аналітики даних. Підкреслено, що ефективна реалізація цих засад сприятиме побудові сучасної, людиноцентричної, відкритої та стійкої системи охорони здоров'я, здатної забезпечувати якісні медичні послуги, оперативно реагувати на ризики та виклики повоєнного відновлення, а також інтегруватися у європейський управлінський простір.

Ключові слова: публічне управління, механізми управління, система охорони здоров'я, цифрова трансформація, повоєнне відновлення, e-health, інституційна спроможність.

Abstract. The article reveals the theoretical foundations for improving the mechanisms of public administration in the healthcare system in the context of Ukraine's digital transformation and post-war recovery. Based on a synthesis of scientific approaches, the essence, content, and structure of public administration mechanisms in the medical sector are clarified, and their role in ensuring the resilience of state policy under crisis conditions is determined. It is emphasized that current challenges – military actions, infrastructure destruction, migration processes, and increasing social needs – highlight the necessity of forming new management models based on the principles of transparency, decentralization, flexibility, and technological innovation. The study substantiates the need to shift from the traditional administrative-command system to adaptive, networked, and data-driven governance, which involves the active use of digital technologies, electronic registries, analytical platforms, and telemedicine services. The article emphasizes the importance of digitalization as a key factor in enhancing the transparency, efficiency, effectiveness, and accountability of healthcare governance. The research identifies priority directions for the modernization of

management mechanisms: strengthening the institutional capacity of authorities at different levels, improving the legal framework in accordance with European standards, creating sustainable financial and economic tools to support digital initiatives, integrating digital technologies into strategic planning processes, and developing human resources with competencies in e-health and data analytics. It is concluded that the effective implementation of these principles will contribute to building a modern, human-centered, open, and resilient healthcare system capable of providing high-quality medical services, responding promptly to post-war risks and challenges, and integrating into the European administrative space.

Key words: *public administration, management mechanisms, healthcare system, digital transformation, post-war recovery, e-health, institutional capacity.*

Вступ. Система охорони здоров'я України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених воєнними діями, масовими переміщеннями населення та руйнуванням медичної інфраструктури. Це вимагає перегляду існуючих механізмів публічного управління та пошуку нових моделей регулювання, здатних забезпечити ефективність, стійкість і адаптивність системи. У процесі повоєнного відновлення важливо забезпечити не лише фізичну реконструкцію медичних установ, а й оновлення управлінських підходів. Цифрова трансформація стає одним із ключових інструментів зміцнення системи охорони здоров'я, що дає змогу забезпечити оперативний обмін даними, прозорість фінансових потоків і моніторинг якості послуг у режимі реального часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика удосконалення механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я знайшла широке висвітлення в працях сучасних українських науковців, які зосереджують увагу на фінансових, нормативно-правових, організаційних та інституційних аспектах реформування галузі. Значний внесок у вивчення фінансово-економічних основ функціонування системи охорони здоров'я зроблено у працях О. М. Піхоцької та І. С. Хомякової, які аналізують проблеми ресурсного забезпечення галузі в умовах реформування [7]. У цьому ж контексті варто відзначити праці А. Д. Барзиловича, О. О. Лісовської, які розкривають питання розвитку фінансового механізму державного регулювання, аналізують моделі фінансування медичних послуг та їхню ефективність в умовах трансформації системи охорони здоров'я [1, 6]. Правові аспекти розвитку сфери охорони здоров'я, які визначають легітимність і дієвість механізмів публічного управління, проаналізовано у працях Д. Г. Гавриченка, О. В. Устимчук і Н. А. Гарасимчук [3, 4, 12]. Організаційні та управлінські аспекти реформування відображено у дослідженнях С. М. Вовк, Н. С. Половян і Т. В. Вовк, які розглядають трансформацію механізмів управління якістю надання медичних послуг [2], а також В. М. Стратонова та А. О. Гавловської, які зосереджуються на проблемі правового статусу споживача медичних послуг як ключового елемента системи публічного управління [10]. Вагомий внесок у систематизацію

наукових підходів до розуміння публічного управління в охороні здоров'я зробили С. С. Станіславська, Г. В. Козаченко, О. В. Сологуб. У їхніх працях обґрунтовано структурно-функціональну роль публічного управління у забезпеченні якості життя громадян [5, 9]. Підсумовуючи наукові підходи згаданих дослідників, слід відзначити, що поряд із вивченням окремих механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я, потребують подальшого розвитку теоретичні засади удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення.

Мета дослідження. Теоретичне обґрунтування підходів до удосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення держави.

Виклад основного матеріалу. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я є системою інструментів, методів і процедур, які забезпечують реалізацію державної політики у галузі охорони здоров'я та сприяють досягненню стратегічних цілей держави щодо збереження і зміцнення здоров'я населення, які «використовується у виконанні державних завдань в адміністративному, управлінському та організаційному аспектах у сфері охорони здоров'я з метою задоволення потреб громадян у своєчасному отриманні медичних послуг належної якості» [5]. Їх ефективність визначається узгодженістю інституційних, організаційних, нормативно-правових, фінансових і кадрових складових, а також здатністю адаптуватися до нових викликів – насамперед, цифрової трансформації та повоєнного відновлення.

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я в Україні характеризується зміщенням акцентів з централізованих управлінських практик до моделей децентралізованого та скоординованого управління, що базуються на принципах партнерства, прозорості, підзвітності та орієнтації на результат. Відповідно, механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я мають бути спрямовані не лише на підтримання функціонування галузі, а й на її системну модернізацію.

У сучасних умовах цифрової трансформації все більшої актуальності набуває перехід до моделі data-driven governance – управління, заснованого на даних. Як зазначається у звіті Національного інституту стратегічних досліджень, «попри численні виклики, які постають перед країною, сфера охорони здоров'я активно поповнюється новими цифровими інструментами та сервісами. За період трансформації СОЗ принципово важливими досягненнями є побудовані інформаційні системи: електронна система охорони здоров'я, електронні системи епіднагляду та безперервного професійного розвитку, системи «e-Stock» та «MedData», Єдиний вебпортал вакансій у закладах охорони здоров'я; цифрові інструменти – електронні направлення та рецепти, медичні висновки для е-лікарняних, медичні висновки про народження, COVID-сертифікати; системи та реєстри даних в охороні здоров'я, засновані на платформі «Дія Engine» [11]. Саме такі цифрові рішення формують основу переходу до управління, у якому

рішення приймаються на основі аналітичних показників, отриманих із цифрових систем – електронних медичних карт, реєстрів пацієнтів, панелей моніторингу якості медичних послуг і систем прогнозової аналітики. Використання підходів data-driven governance забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує ефективність використання ресурсів, дає змогу своєчасно реагувати на ризики та мінімізувати суб'єктивізм в ухваленні управлінських рішень.

В умовах повоєнного відновлення медична система України має відповідати принципам стійкості, гнучкості, прозорості, інклюзивності та підзвітності. Це означає, що державні та місцеві органи управління повинні впроваджувати моделі управління, здатні забезпечити баланс між централізованим стратегічним плануванням і децентралізованим виконанням рішень, ураховуючи специфіку потреб територіальних громад. В цьому контексті Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року, визначає чіткий напрям трансформації галузі в умовах тривалих викликів. Вона передбачає як стратегічну ціль номер один «забезпечення універсального доступу населення до якісних медичних послуг та інструментів реалізації права на здоров'я» [8]. Очікуваними результатами цієї стратегічної цілі є формування збалансованої моделі системи охорони здоров'я, що забезпечує безперервне надання якісних і безпечних послуг населенню. Передбачено посилення ролі первинної медичної допомоги, оптимізацію маршрутів пацієнтів та інтеграцію монопрофільних закладів у багатопрофільні структури. Пріоритетом є підвищення доступності лікарських засобів, удосконалення нормативно-правового регулювання їх обігу та закупівель. Важливим напрямом залишається розвиток культури відповідального ставлення до здоров'я, забезпечення стійкості системи до кризових викликів і активне залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень у сфері охорони здоров'я. Досягнення високої результативності у сфері публічного управління системою охорони здоров'я вимагає науково обґрунтованого вдосконалення її механізмів, особливо в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення держави. Теоретико-методологічні засади цього процесу охоплюють комплекс взаємопов'язаних напрямів: інституційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний, організаційний та кадровий.

Передусім актуалізується інституційний аспект, що полягає у зміцненні спроможності органів управління охороною здоров'я на всіх рівнях. Як зазначає Станіславська С., публічне управління у сфері охорони здоров'я виступає структурною умовою забезпечення соціальної безпеки держави у формі надання інституційних гарантій для реалізації прав громадян на отримання якісної медичної допомоги. Це підкреслює необхідність формування узгодженої вертикалі публічного адміністрування, яка забезпечує ефективну взаємодію між Міністерством охорони здоров'я України, Національною службою здоров'я, місцевими органами влади, медичними закладами та громадянським суспільством. У повоєнний період особливої ваги набуває консолідація зусиль держави, громад і

бізнесу, що, як справедливо зауважує дослідниця, «є стратегічним пріоритетом для національних систем публічного управління» [9].

Подальше вдосконалення управлінських механізмів неможливе без нормативно-правового забезпечення, гармонізованого з європейськими стандартами. Сучасні виклики цифровізації потребують оновлення законодавства у сфері медичних послуг, захисту персональних даних, телемедицини та використання штучного інтелекту в медичній практиці. Особливої уваги потребує правове врегулювання функціонування електронної системи охорони здоров'я (eHealth), яка є центральним елементом цифрової інфраструктури галузі. Її розвиток забезпечує збирання, обробку та аналітику медичних даних, сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню довіри населення до цифрових сервісів і гарантуванню безпеки персональної інформації.

Не менш важливою складовою вдосконалення є фінансово-економічне підґрунтя, без якого цифрова трансформація системи охорони здоров'я не може бути стійкою. Йдеться про створення ефективної моделі багатоканального фінансування, оптимізацію державних витрат і розширення практики державно-приватного партнерства. Участь приватного сектору у відновленні медичної інфраструктури, розбудові телемедичних центрів та впровадженні цифрових технологій дозволяє забезпечити необхідну інвестиційну динаміку. У повоєнний період доцільним є реалізація програм цільового фінансування цифрових ініціатив – створення «цифрових лікарень», розвиток мобільних додатків для пацієнтів, автоматизація управління медичними установами. Одночасно важливо вдосконалювати механізми фінансового контролю, запобігати корупційним ризикам та підвищувати ефективність використання міжнародної технічної допомоги.

Організаційний вимір модернізації системи управління охороною здоров'я полягає у впровадженні управлінських інновацій, спрямованих на підвищення результативності діяльності закладів. Важливим напрямом стає запровадження електронного документообігу, використання інтегрованих платформ моніторингу ефективності управлінських рішень, а також аналітичних інструментів Business Intelligence, які забезпечують прийняття рішень на основі достовірних даних. Такі рішення дають змогу прогнозувати потреби в ресурсах, визначати тенденції захворюваності, контролювати якість медичних послуг і своєчасно реагувати на ризики.

Не менш суттєвою є кадрова складова процесу удосконалення. Ефективність публічного управління охороною здоров'я значною мірою визначається рівнем компетентності управлінців, їхньою здатністю діяти в умовах цифрової економіки та інформаційного суспільства. Формування нового типу управлінця – лідера цифрової доби – передбачає поєднання управлінських, аналітичних та цифрових компетентностей. Цього можна досягти шляхом розвитку системи безперервного професійного навчання, впровадження освітніх програм із цифрових технологій та електронного урядування, підтримки програм наставництва і лідерських шкіл для керівників медичних закладів.

Висновки. Вдосконалення механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення держави слід розглядати як стратегічний вектор розвитку національної системи управління. Ефективність цього процесу зумовлюється комплексним підходом, який поєднує інституційне зміцнення, нормативно-правове оновлення, фінансову стійкість, організаційні інновації та розвиток кадрового потенціалу. Ключовою умовою результативності виступає інтеграція цифрових технологій у систему стратегічного планування, адміністрування й моніторингу, що забезпечує підвищення прозорості, адаптивності та орієнтації управлінських рішень на потреби громадян. Сучасна система охорони здоров'я має функціонувати як цілісна цифрова екосистема, у межах якої клінічні, фінансові й демографічні дані консолідуються для здійснення комплексного аналізу, прогнозування ризиків і підтримки прийняття управлінських рішень. Подальший розвиток публічного управління у сфері охорони здоров'я доцільно спрямувати на розроблення науково обґрунтованої моделі інтегрованого управління, що поєднуватиме державне, муніципальне та громадське врядування. Перспективним напрямом досліджень є також оцінювання ефективності цифрових управлінських рішень і визначення механізмів підвищення інституційної спроможності суб'єктів управління у сфері охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Барзилович А. Д. Фінансовий механізм державного регулювання розвитку охорони здоров'я України. *Державне управління*. 2020. № 3. С. 34–48.
2. Вовк С. М., Половян Н. С., Вовк Т. В. Особливості трансформації механізмів управління якістю надання медичних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3. С. 33–37.
3. Гавриченко Д. Г. Нормативно-правовий механізм забезпечення розвитку охорони здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. Т. 33, № 2. С. 22–28.
4. Гарасимчук Н. А. Правовий статус суб'єктів господарювання, які провадять господарську діяльність з медичної практики у сфері охорони здоров'я. *Медичне право*. 2018. № 2. С. 9–23.
5. Козаченко Г. В., Сологуб О. В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні: стан і системотворення. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 36–46.
6. Лісовська О. О. Теоретичні засади функціонування моделей фінансування системи охорони здоров'я. *Економічний вісник. Серія «Фінанси, облік, оподаткування»*. 2020. Вип. 4. С. 96–103.
7. Піхоцька О. М., Хомякова І. С. Фінансування системи охорони здоров'я в умовах її реформування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.12.33>
8. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках.

Розпорядження КМУ від 17 січня 2025 р. № 34-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>

9. Станіславська С.С. Публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян. *Державне будівництво*. 2024, № 2(36), С. 605-619

10. Стратонов В. М., Гавловська А. О. Поняття та зміст правового статусу споживача медичних послуг. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2020. № 30. С. 51–56.

11. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh>

12. Устимчук О. В. Аналіз нормативно-правових засад регулювання сфери надання медичних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 10. С. 5–13.

References

1. Barzylovych, A. D. (2020). Finansovyi mekhanizm derzhavnoho rehuliuvannia rozvytku okhorony zdorovia Ukrainy. [Financial mechanism of state regulation of healthcare development in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia– Public administration*, 3, 34–48. [in Ukrainian]

2. Vovk, S. M., Polovian, N. S., & Vovk, T. V. (2020). Osoblyvosti transformatsii mekhanizmiv upravlinnia yakistiu nadannia medychnykh posluh. [Features of the transformation of quality management mechanisms for the provision of medical services]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia– Public administration and customs administration*. 3, 33–37. [in Ukrainian]

3. Havrychenko, D. H. (2022). Normatyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia rozvytku okhorony zdorovia Ukrainy. [Regulatory and legal mechanism for ensuring the development of healthcare in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho– Academic notes of V. I. Vernadsky TNU*. Vol 33, 2, 22–28. [in Ukrainian]

4. Harasymchuk, N. A. (2018). Pravovyi status subiektiv hospodariuvannia, yaki provadiat hospodarsku diialnist z medychnoi praktyky u sferi okhorony zdorovia. [Legal status of business entities engaged in medical practice in the healthcare sector]. *Medychne pravo– Medical law*. 2, 9–23. [in Ukrainian]

5. Kozachenko, H. V., & Solohub, O. V. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia v Ukraini: stan i systemotvorennia. [Public administration mechanisms in the healthcare sector in Ukraine: status and system development]. *Biznes Inform– Business Inform*. 2, 36–46. [in Ukrainian]

6. Lisovska, O. O. (2020). Teoretychni zasady funktsionuvannia modelei finansuvannia systemy okhorony zdorovia. [Theoretical foundations of the functioning of healthcare financing models]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriiia «Finansy, oblik, opodatkovannia»– Economic Bulletin. Series «Finance, Accounting, Taxation»*. 4, 96–103. [in Ukrainian]

7. Pikhotska, O. M., & Khomiakova, I. S. (2021). Finansuvannia systemy okhorony zdorovia v umovakh yii reformuvannia. [Financing the healthcare system in the context of its reform]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok–Public administration: improvement and development, 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.12.33> [in Ukrainian]
8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh. [On approval of the Healthcare System Development Strategy for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027]. Rozporiadzhennia KМУ vid 17 sichnia 2025 r. № 34-r URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
9. Stanislavska, S. S. (2024). Publichne upravlinnia u sferi okhorony zdorovia yak strukturno-funktsionalnyi zasib pidvyshchennia yakosti zhyttia hromadian. [Public health management as a structural and functional means of improving the quality of life of citizens]. Derzhavne budivnytstvo–Public construction. 2(36), 605-619 [in Ukrainian]
10. Stratonov, V. M., & Havlovska, A. O. (2020). Poniattia ta zmist pravovoho statusu spozhyvacha medychnykh posluh. [The concept and content of the legal status of a consumer of medical services]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V. N. Karazina. Serii «Pravo»–Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «Law». 30, 51–56. [in Ukrainian]
11. Tendentsii rozvytku systemy okhorony zdorovia v umovakh detsentralizatsii. [Trends in the development of the healthcare system in the context of decentralization]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh> [in Ukrainian]
12. Ustymchuk, O. V. (2018). Analiz normatyvno-pravovykh zasad rehuliuvannia sfery nadannia medychnykh posluh v Ukraini. [Analysis of the regulatory framework for the provision of medical services in Ukraine]. Aspekty publichnoho upravlinnia–Aspects of public administration. Vol 6, 10, 5–13. [in Ukrainian]

*Отримано 27.10.2025 р.
Прийнято до друку 10.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 27.10.2025 p.
Accepted for publication 10.11.2025
Published 09.12.2025*

УДК 351.85:008:004.738.5(4)

Інноваційні підходи до формування культурної політики в умовах цифрової трансформації суспільства: порівняльний аналіз країн ЄС

INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF CULTURAL POLICY
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION:
A COMPARATIVE ANALYSIS OF EU COUNTRIES

РОМАНЕНКО Катерина – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

ROMANENKO Kateryna – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Public Administration and Law Department, Communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council»

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-10>

Анотація. У статті досліджено сутність поняття «інноваційна культурна політика» як інструменту публічного управління у сфері культури в умовах цифрової трансформації. Показано, що цифровізація культури формує нову модель взаємодії держави, культурних інституцій і громадянського суспільства, забезпечуючи інноваційність і модернізацію управління. Проаналізовано європейські моделі цифрової культурної політики на прикладі Іспанії, Естонії та Франції, зосереджені на інфраструктурних, нормативних, освітніх та інституційних рішеннях. У Франції діють цифрові реєстри спадщини, в Естонії – маніфест цифрової культури та уніфіковані платформи, в Іспанії – підтримка культурних індустрій і відкриті дані. Окрема увага приділена українському досвіду. У статті розглянуто національні ініціативи з цифрової трансформації культурної політики, включаючи впровадження цифрових платформ («Дія.Цифрова освіта», цифрові сервіси Мінкульту), оцифрування об'єктів культурної спадщини, застосування електронного документообігу у сфері культури. Акцентовано на потребі нормативного узгодження, міжсекторальної координації та розвитку цифрової інфраструктури для сфери культури. Визначено, що для України особливо важливим є подолання фрагментарності ініціатив, відсутності національного реєстру цифрової спадщини та низького рівня цифрової інклюзії серед працівників культури. У дослідженні визначено інструменти цифрової трансформації культурної політики: архівні платформи, відкриті метадані, системи на базі ІІІ, цифрові індикатори, краудсорсинг, участь громад. Підкреслено важливість відкритості, етики й цифрової

компетентності. Сформульовано напрями інновацій: національні платформи, цифрова освіта, моніторинг культури. У дослідженні подано науковий аналіз цифрової трансформації культурної політики як складової сучасного публічного управління. На основі європейського досвіду окреслено шляхи вдосконалення цифровізації культурного простору в Україні. Розглянуто пріоритети модернізації управлінських рішень у сфері культури з урахуванням технологічних змін і соціальних викликів, зокрема перспективи компаративного аналізу цифрових стратегій, розробки індикаторів ефективності цифрових ініціатив і інтеграції культурної політики у ширший контекст цифрового державного управління.

Ключові слова: культурна політика, цифрова трансформація, інновації, культурна спадщина, публічне управління, діджиталізація

Abstract. The article explores the concept of «innovative cultural policy» as a key instrument of modern public governance in the context of digital transformation. It highlights that cultural digitalization is not only a tool for modernization but also a driver of a new model of interaction between the state, cultural institutions, and civil society. European models of digital cultural policy are examined through the cases of Spain, Estonia, and France, focusing on infrastructure, regulatory, educational, and institutional decisions. In France, digital heritage registries encompass both archival and current cultural content; in Estonia, a digital culture manifesto and integrated platforms operate within state services; in Spain, innovation in cultural industries is supported through mechanisms aligned with open data principles. The Ukrainian experience is analysed in detail. The article reviews national initiatives in cultural digital transformation, including the launch of digital platforms («Diia.Digital Education», services of the Ministry of Culture), digitization of cultural heritage objects, and the implementation of electronic document management in the cultural sector. It emphasizes the need for regulatory alignment, intersectoral coordination, and development of digital infrastructure. Ukraine's key challenges include fragmented initiatives, absence of a national digital heritage register, and low levels of digital inclusion among cultural workers. The research identifies tools of digital cultural policy transformation: content archiving platforms, open metadata, AI-based systems, digital policy indicators, crowdsourcing, and citizen participation. It underlines the importance of openness, ethics, and digital literacy. Innovation priorities include national platforms, digital education for culture professionals, and national monitoring of digital culture development. This study presents a deeper academic analysis of cultural policy digitalization as part of contemporary public administration. Drawing on European practices, it outlines ways to enhance Ukraine's cultural digital space and identifies strategic priorities for modernizing cultural governance in response to technological and social challenges, including comparative analysis of digital strategies and integration into the broader context of digital public governance.

Key words: cultural policy, digital transformation, innovation, cultural heritage, public administration, digitization

Вступ. Цифровізація є однією з ключових ознак сучасного суспільного розвитку, і її вплив на сферу культури стає дедалі масштабнішим. Вона охоплює не лише технологічні інновації, а й зміну форматів споживання, творення та поширення культурного продукту. У цих умовах держава змушена адаптувати політику у сфері культури до нових викликів, зокрема забезпечити доступність, відкритість і збереження культурної спадщини в цифровому середовищі. Це вимагає нових механізмів управління, інтеграції цифрових платформ, розвитку цифрової інфраструктури та формування цифрових компетентностей у працівників культурної сфери.

Сучасні європейські країни впроваджують комплексні цифрові стратегії у сфері культури, адаптуючи політичні рішення до динамічного цифрового контексту. Однак в українських реаліях цифровізація культури часто відбувається фрагментарно, без єдиної візії або законодавчо-стратегічного супроводу. Невирішеність питання узгодження інноваційних цифрових рішень з класичними інструментами культурної політики актуалізує потребу в системному дослідженні. Зокрема, важливо вивчити міжнародний досвід країн ЄС та окреслити можливості його адаптації для формування ефективної цифрової культурної політики в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації культури досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Вітчизняні автори – Кулиняк М. А., Гудзенко О. (2023) – розглядають цифрову культурну спадщину та медіакультуру в умовах глобальної цифровізації. Шимкова І., Горлуб Т. – відзначають необхідність впровадження цифрових рішень як збереження та популяризацію культурної спадщини. На міжнародному рівні роботи, такі як Arturo Rodríguez Morató та Gloria Guirao Soro (Digital Cultural Policy in Spain) аналізують, як загальні цифрові стратегії впливають на культурну політику. Indrek Ibrus і Marek Tamm – розглядають питання оцифрування спадщини, необхідності аналітики культурних даних та участі громадян. Крім того, монографія Digital Transformation and Cultural Policies in Europe (Hylland & Primorac 2023) порівнює цифрові культурні політики кількох європейських країн і підкреслює, що вони знаходяться в процесі становлення, стикаючись із технічними, нормативними й інституційними викликами. Попри це, бракує комплексних досліджень, які б інтегрували правовий, інституційний і технологічний виміри інноваційної культурної політики та дали методологічну основу для адаптації у трансформаційних суспільствах, зокрема в Україні.

Мета статті. Метою статті є здійснення порівняльного аналізу інноваційних підходів до формування державної культурної політики в умовах цифрової трансформації на прикладі країн Європейського Союзу, а також визначення можливостей адаптації їхнього досвіду до українських реалій з метою підвищення ефективності цифрової модернізації культурної сфери.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація культури в сучасній Європі ґрунтується на принципах відкритості, інклюзивності та технологічної нейтральності. На рівні загальноєвропейських стратегій ці положення втілені

у Європейському плані дій у сфері цифрової освіти, програмі «Європа у цифрову епоху» та ініціативах Creative Europe [4]. У межах національних стратегій особливу увагу заслуговують моделі Іспанії, Естонії та Франції, які демонструють різні підходи до впровадження цифрових інструментів у сферу культури.

В Іспанії розвиток цифрової культури закріплено в документі Estrategia de Digitalización del Sector Cultural (2021), що охоплює інфраструктурний розвиток, цифрову інклюзію, формування навичок, підтримку інновацій та громадську участь. Стратегія акцентує на багатомовності, регіональній диверсифікації, децентралізованій підтримці ініціатив та створенні стартап екосистем у сфері культури [1; 7].

Естонська модель цифрової культурної політики інтегрована в загальнонаціональну стратегію Estonia 2035, що базується на єдиній цифровій інфраструктурі X Road і централізованій взаємодії культурних установ. Концепція Estonian Digital Culture Manifesto визначає пріоритет відкритих API, стандартизованих даних та міжсекторального обміну [5].

Франція реалізує цифрову трансформацію культурної політики через Plan de transformation numérique du ministère de la Culture, орієнтований на розвиток цифрових архівів (POP), захист авторських прав у цифровому середовищі, поширення VR/AR технологій та підтримку інноваційної творчості [4].

Узагальнюючи наведені приклади, слід зазначити, що моделі цифрової культурної політики в Іспанії, Естонії та Франції репрезентують три різні вектори розвитку: культурну інклюзію та підтримку регіонального різноманіття (Іспанія), технологічну інтегрованість та міжінституційну взаємодію (Естонія), інноваційність і правове врегулювання цифрового контенту (Франція). Кожна з моделей відображає певний баланс між державним управлінням, громадською участю та ринковими механізмами в культурній сфері. Для України цінним є не буквально відтворення чужих практик, а аналітичне осмислення їхнього потенціалу у власному соціокультурному й інституційному контексті. Саме порівняльне вивчення цих підходів дозволяє виявити можливості для формування адаптивної цифрової культурної політики, яка не лише реагує на виклики часу, а й підсилює культурну самобутність, зміцнює інституційну спроможність і відкриває нові горизонти для культурного виробництва, освіти та взаємодії.

Формування ефективної цифрової культурної політики нерозривно пов'язане з розвитком технічної інфраструктури. У межах європейського контексту простежується тенденція до створення національних платформ для архівування, каталогізації та поширення культурного контенту [1; 7]. Відкриті стандарти, цифрові ідентифікатори, автоматизоване індексування за допомогою AI, а також стандартизовані цифрові реєстри стали нормою для провідних європейських держав. Ці платформи не лише забезпечують збереження культурної спадщини у цифровому вигляді, а й дозволяють інтегрувати її в освітній та туристичний простір. Наприклад, вони можуть стати основою для створення віртуальних музеїв, мобільних застосунків для самостійних культурних

маршрутів, інтерактивних онлайн-архівів для дослідників і громад. Платформи також виконують функцію демократизації доступу до культури – незалежно від географії чи соціального статусу користувача. Крім того, через прозору систему метаданих і відкритих API вони сприяють взаємодії між установами культури, стартапами, дослідницькими центрами та освітніми структурами, створюючи нову екосистему цифрової творчості.

Водночас процес цифрової трансформації культури передбачає не лише розширення участі громадян у культурному житті, а й збереження національної пам'яті шляхом оцифрування, що стає одним із ключових векторів сучасної культурної політики. Однією з ключових складових формування цифрової культурної політики є оцифрування культурної спадщини, що забезпечує не лише збереження артефактів і пам'яток, а й відкритість доступу до культурного надбання, інклюзивність, а також розвиток нових форм взаємодії з історичними джерелами. У Франції ці процеси регламентуються законодавчо (платформа POP), в Естонії – інтегровані у цифрові бази даних державного сектору, а в Іспанії активно підтримуються регіональні цифрові музеї [1; 4]. Оцифрування культурної спадщини в Україні здійснюється переважно фрагментарно, через окремі ініціативи, проекти та гранти, без єдиного цифрового реєстру чи нормативної інтеграції. Відсутність уніфікованих стандартів, технічних рішень і державної стратегії уповільнює створення цілісної цифрової екосистеми у сфері культурної спадщини.

Наступним важливим напрямом цифрової культурної політики є залучення громадськості до процесів прийняття рішень, споживання та створення культурного продукту, а також розвиток цифрових компетентностей працівників галузі. Саме участь спільнот і належна підготовка кадрів визначають сталість та ефективність цифрових трансформацій у сфері культури.

Питання громадської участі в управлінні культурною сферою вирішується через цифрові сервіси: онлайн конкурси, публічні голосування за культурні проекти, електронні консультації з громадськістю. В Естонії доступ до послуг культури забезпечується через єдиний ID громадянина, що підвищує прозорість і зручність користування [5].

Розвиток цифрової освіти у сфері культури у Франції та Естонії представлено у формі системи безперервного навчання працівників культури. Онлайн-курси Міністерства культури Франції та естонська платформа eLearning демонструють ефективність гібридних освітніх моделей. Застосування інноваційних технологій – штучного інтелекту, AR/VR, NFT, блокчейну – стало новим напрямом культурного менеджменту [1; 4].

Українська цифрова культурна політика формується в умовах війни, децентралізації та обмежених ресурсів, але з орієнтацією на європейські стандарти. Ініціативи Міністерства культури та інформаційної політики – програма «Культура онлайн», електронний реєстр культурної спадщини, освітні модулі на платформі Дія.Цифрова освіта – свідчать про початок системних змін [6]. Як зазначає

І. Шимкова, цифровізація музеїв та створення репозитаріїв є ключовими кроками до модернізації сектору [8], а Т. Горбул наголошує на необхідності нормативного забезпечення цифрових реєстрів і відкритості даних [2].

Ефективне масштабування локальних ініціатив, таких як цифровізація музейних фондів у Львові чи створення архівів цифрових історій громад, можливе лише за наявності цілісної національної стратегії. Адаптація європейського досвіду має спиратися на поєднання інфраструктурного, інституційного та освітнього векторів, що дозволить сформувати сучасну модель культурної політики, орієнтовану на інновації та стійкість розвитку [4].

У 2024 році затверджено Концепцію цифрової трансформації сфери культури до 2026 року та оновлено Стратегію розвитку культури України до 2025 року, які визначають цифрову модернізацію культури пріоритетним напрямом державної політики. Ці документи узгоджуються з європейськими принципами програм Creative Europe та Europe in the Digital Age, що передбачають відкритість даних, міжсекторальну взаємодію, культурну інклюзію й підтримку цифрових компетентностей. Українські ініціативи, як-от «Культура онлайн», електронний реєстр спадщини чи платформа «Дія.Цифрова освіта», поступово формують передумови для створення цілісної цифрової екосистеми культури, хоча потребують більшої нормативної інтеграції та фінансової підтримки.

Висновки. Інноваційна культурна політика в умовах цифровізації має ґрунтуватися на поєднанні технологічного розвитку з інституційною готовністю. Подальші дослідження варто зосередити на порівняльному аналізі моделей цифрової культурної політики у країнах ЄС, на удосконаленні нормативного регулювання та розробці індикаторів оцінки ефективності цифрових ініціатив у культурній сфері.

Зокрема, важливим є вивчення практик таких країн, як Іспанія, Естонія та Франція, які демонструють різні підходи до реалізації цифрових стратегій у культурі – від централізованого управління цифровими ресурсами до підтримки регіональних і громадських ініціатив. Український контекст потребує врахування викликів воєнного стану, децентралізації та обмеженості фінансових ресурсів.

У цьому зв'язку слід орієнтуватися на створення сталої екосистеми цифрової культури, що включає: розвиток цифрової інфраструктури, формування компетентностей, підтримку цифрової участі громадян, інтеграцію відкритих даних і стандартів. Ефективна культурна політика має не лише цифровізувати процеси, а й створити умови для зміцнення культурної ідентичності, посилення соціальної згуртованості та культурної безпеки України в умовах євроінтеграційних трансформацій. Виявлено, що інноваційність культурної політики проявляється у трьох взаємопов'язаних вимірах – технологічному, інституційному та ціннісному. Саме їх поєднання забезпечує не лише ефективність цифровізації, а й збереження культурної ідентичності та соціальної згуртованості. Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі впливу цифровізації на культурну ідентичність, механізмів міжсекторальної взаємодії та формування цифрової етики у сфері культури.

Список використаних джерел

1. Del Bosque, A., Fernández–Arias, P., Castro–López, P., Nieto–Sobrino, M., & Vergara, D. (2025). Universal Accessibility to Cultural Heritage in Spain: A Bibliometric Review. *Buildings*, 15(9), 1563. <https://doi.org/10.3390/buildings15091563>
2. Горбул Т. А. Цифрова трансформація культурної спадщини як інструмент розвитку культурного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2023, № (4), С. 140–145. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-4-21>
3. Гудзенко О. Digital Transformation in Culture: Current Realities and Development Perspectives. *Skhid*. 2023, № 4(3), С. 78–86. [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605)
4. Hylland, O. M., & Primorac, J. (Eds.). (2024). Digital Transformation and Cultural Policies in Europe. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781003334576>
5. Ibrus, I., & Tamm, M. (2022). Estonia's Digital Culture Manifesto. *SSRN*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4000959
6. Кулиняк М. Цифрова трансформація культурної політики України: виклики воєнного часу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022, № (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.12.2>
7. Rodríguez Morató, A., & Guirao Soro, G. (2023). Digital Cultural Policy in Spain: The Game of Emulation. In O. M. Hylland & J. Primorac (Eds.), *Digital Transformation and Cultural Policies in Europe* (pp. 64–85). *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781003334576-5>
8. Шимкова І. В. Інституційні умови впровадження цифрових інструментів у сфері культури: європейський контекст і перспективи для України. *Культура України*. 2023, № (82), С. 172–182. <https://doi.org/10.31516/2410-5325.082.15>

References

1. Del Bosque, A., Fernández–Arias, P., Castro–López, P., Nieto–Sobrino, M., & Vergara, D. (2025). Universal accessibility to cultural heritage in Spain: A bibliometric review. *Buildings*, 15(9), 1563. <https://doi.org/10.3390/buildings15091563> [in English]
2. Gorbyl, T. A. (2023). Tsyfrova transformatsiia kulturnoi spadshchyny yak instrument rozvytku kulturnoho seredovyshcha. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Psykholohichni nauky*, (4), 140–145. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-4-21> [in Ukrainian]
3. Hudzhenko, O. (2023). Digital transformation in culture: Current realities and development perspectives. *Skhid*, 4(3), 78–86. [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605) [in English]
4. Hylland, O. M., & Primorac, J. (Eds.). (2024). Digital transformation and cultural policies in Europe. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781003334576> [in English]
5. Ibrus, I., & Tamm, M. (2022). Estonia's digital culture manifesto. *SSRN*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4000959 [in English]

6. Kulyniak, M. (2022). Tsyfrova transformatsiia kulturnoi polityky Ukrainy: vyklyky voiennoho chasu. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.12.2> [in Ukrainian]

7. Rodríguez Morató, A., & Guirao Soro, G. (2023). Digital cultural policy in Spain: The game of emulation. In O. M. Hylland & J. Primorac (Eds.), Digital transformation and cultural policies in Europe (pp. 64–85). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003334576-5> [in English]

8. Shymkova, I. V. (2023). Instytutsiini umovy vprovadzhennia tsyfrovyykh instrumentiv u sferi kultury: yevropeyskyi kontekst i perspektyvy dlia Ukrainy. Kultura Ukrainy, (82), 172–182. <https://doi.org/10.31516/2410-5325.082.15> [in Ukrainian]

Отримано 27.10.2025 р.

Прийнято до друку 10.11.2025

Опубліковано 09.12.2025

Received 27.10.2025 p.

Accepted for publication 10.11.2025

Published 09.12.2025

УДК 336.1

Предметність стратегічного планування розвитку територій як складової науки публічного управління та адміністрування

THE SUBJECT MATTER OF STRATEGIC PLANNING OF TERRITORIAL DEVELOPMENT
AS A COMPONENT SCIENCE OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

КУЧЕРЕНКО Катерина – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

KUCHERENKO Kateryna – graduate student of the Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», st. Volodymyr Antonovycha, 70, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-2252-0616>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-11>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблеми місця концепту стратегічного планування територіального розвитку у системі знань науки публічного управління та адміністрування. Стратегічне планування є важливим аспектом більш глобального виміру науки публічного управління, що стосується функціонального змісту управлінської діяльності. Сьогодні стратегічне планування розвитку територій розглядається як ефективний механізм реалізації регіональної політики держави в умовах посилення самоорганізації територіальних громад. Доцільно говорити про інституціоналізацію стратегічного планування розвитку територій як відносно виокремленого напрямку практичного публічного управління та складової науки публічного управління й адміністрування. У понятійному вимірі стратегічне планування територіального розвитку слід інтерпретувати як категорію публічного управління, що характеризує систему механізмів галузевого управління. Територіальне стратегічне планування деякі фахівці визначають через поняття «мезосистеми», що охоплює регіони, субрегіони, міста, агломерації, селища й райони. Стратегічне планування є однією з найважливіших форм реалізації владних функцій регіональних і місцевих структур, через які проявляється роль влади у визначенні напрямів розвитку території та наслідків управлінських рішень. У межах науки публічного управління стратегічне планування як концепт та механізм розглядається як система зі складною структурою. Системний підхід дозволяє здійснити багатосторонній аналіз території, оцінити її стан і запропонувати оптимальні шляхи розвитку на основі багатокритеріального вибору цілей і напрямів.

Ключові слова: стратегічне планування територіального розвитку, категорія, публічне управління та адміністрування, територіальні громади, система.

Abstract. *The article is devoted to exploring the place of the concept of strategic planning for territorial development within the system of knowledge of public administration and management science. Strategic planning is an important aspect of the broader dimension of public administration that concerns the functional content of managerial activity. Today, strategic planning of territorial development is considered an effective mechanism for implementing the state's regional policy in the context of increasing self-organization of territorial communities. It is appropriate to speak about the institutionalization of territorial development strategic planning as a relatively distinct area of practical public administration and a component of the science of public administration and management. In conceptual terms, strategic planning of territorial development should be interpreted as a category of public administration that characterizes the system of sectoral governance mechanisms. Some experts define territorial strategic planning through the concept of a «mesosystem», which encompasses regions, subregions, cities, agglomerations, settlements, and districts. Strategic planning is one of the most important forms of exercising the authority of regional and local governance structures, through which the decisive role of power in defining the directions of territorial development and the consequences of managerial decisions is manifested. Within the science of public administration, strategic planning as a concept and mechanism is viewed as a system with a complex structure. The systems approach allows for a multifaceted analysis of the territory, an objective assessment of its state, and the proposal of optimal development paths based on a multi-criteria selection of goals and directions.*

Key words: *strategic planning of territorial development, category, public management and administration, territorial communities, system.*

Вступ. Розкриваючи місце концепту стратегічного планування територіального розвитку у науці публічного управління та адміністрування, насамперед слід сказати про його нормативну інституціоналізацію у системі публічного управління. В Україні загалом сформовано нормативно-правову основу з питань стратегічного управління територіальним розвитком та його планування на рівні регіонів, міст, територіальних громад тощо. Її складають положення таких стратегічних та програмних документів, як: Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про засади державної регіональної політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про державне прогнозування та розроблення програм соціального і економічного розвитку України», «Про державні цільові програми» та інші. Стратегічні цілі та завдання територіального розвитку в Україні визначаються Стратегією сталого розвитку «Україна – 2030», Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2027 року, а також регіональними стратегіями розвитку на період до 2027 року.

Міста та територіальні громади, хоча і не мають власного окремого законодавства щодо стратегічного планування місцевого розвитку, також здійснюють розробку своїх стратегій, використовуючи норми згаданих вище нормативних документів. Таким чином, процес стратегічного планування розвитку територій в Україні має власну нормативну базу: загально-методичні документи, які регламентують розробку стратегій загалом, нормативні документи формування стратегічних планів на загальнодержавному рівні, нормативне визначення процесу розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку та територіальних громад, нормативні документи у сфері стратегічного планування на регіональному рівні та на рівні місцевого самоврядування [6, с.112]. Враховуючи наявність Закону «Про державне стратегічне планування», велику кількість унормованих у правовому відношенні документів стратегічного планування на регіональному, муніципальному та місцевому рівні, доцільно говорити про інституціоналізацію стратегічного планування розвитку територій як відносно виокремленого напрямку практичного публічного управління і відповідно складову науки публічного управління та адміністрування. Даний напрям досліджень є важливим предметом цієї науки, формуючись на перетині таких її складових як регіональне та муніципального управління, стратегічне управління та планування, функції публічного управління та інших.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні аспекти дослідження територіального аспекту стратегічного планування у системі публічного управління, зокрема у роботах Б.Беззубко, О.Хохуляк, О.Шевченко та інших фахівців. Особливий інтерес фахівців викликає проблематика використання стратегічного планування у якості здійснення реформ децентралізації на рівні регіонів та територіальних громад (М.Демків, В.Сидор, К.Романенко та інші). Однак проблематика категоріальної визначеності даного аспекту стратегічного планування залишається недостатньо вивченою.

Мета статті. Визначення понятійної специфіки стратегічного планування територіального розвитку у науці публічного управління та адміністрування.

Виклад основного матеріалу. У понятійному вимірі стратегічне планування територіального розвитку доцільно інтерпретувати насамперед як категорію публічного управління, що характеризує систему механізмів галузевого публічного управління і відповідно характеризується такими системними рисами як цілі управління, суб'єкт-об'єктні відносини, процеси управлінського впливу, управлінські дії в інтересах досягнення цілей, методи управлінського впливу, ресурси та способи їх використання тощо [1, с.44]. Виходячи з наявних наукових розвідок вітчизняних фахівців, систему механізмів, представлену стратегічним плануванням територіального розвитку, доцільно характеризувати наступним чином:

- стратегічне планування територіального розвитку як нормативно-правовий механізм публічного управління включає в себе сукупність норм, які інституційно забезпечують його функціонування в системі галузевого публічного управління;

- стратегічне планування територіального розвитку як організаційний механізм визначає створення організаційних структур у системі публічного управління та громадських організацій для його організаційного забезпечення;
- стратегічне планування територіального розвитку як інформаційно-комунікативний механізм формує комплекс комунікативних зв'язків між його суб'єктами та здійснює інформаційне забезпечення розробки, реалізації, контролю й моніторингу всього процесу стратегічного планування;
- стратегічне планування територіального розвитку як економічний механізм, що забезпечує реалізацію економічних інтересів суб'єктів планування і реалізується насамперед через бюджети розвитку населених пунктів;
- стратегічне планування територіального розвитку як соціальний механізм, в основі якого лежить соціальне партнерство між органами державної влади відповідного рівня, місцевого самоврядування та членами громади і який забезпечує поєднання інтересів всіх зацікавлених сторін у процесі планування.

Статус стратегічного планування територіального розвитку як механізму публічного управління визначається у Законі «Про державне стратегічне планування», де сформульовані правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи державного стратегічного планування, а також і основні його процесуальні характеристики, як то загальний порядок розробки, схвалення, реалізації, моніторингу, оцінки, контролю і розподілу повноважень його суб'єктів. Реалізація даного Закону трансформує усю систему державного стратегічного планування, включаючи і регіональний, місцевий та муніципальний рівні, у єдину систему, що дозволить розробляти документи на рівні сучасних вимог, використовувати формалізований стандарт структури та порядку розробки стратегічних планів, забезпечити відповідність між стратегічними цілями та ресурсами, чітко розподілити повноваження зі стратегічного планування територіального розвитку на різних рівнях.

Стратегічне планування є одним з важливих аспектів більш глобального виміру науки публічного управління та адміністрування, що стосується функціонального змісту публічного управління. Розуміння публічно-управлінських функцій як основи стратегічного управління та планування з боку органів державної влади та місцевого самоврядування допомагає вийти за межі вузького тлумачення сутності таких функцій у контексті менеджменту, управління бізнесом та юридичної науки [2, с.16].

Якщо говорити про функціональну наповненість стратегічного планування як механізму публічного управління, то вітчизняні фахівці відмічають значне зростання ролі стратегічного планування розвитку територій в умовах децентралізації у системі місцевого управління, де воно стає інструментом підвищення соціального статусу держави, забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад, засобом згуртування громади та громадянського суспільства загалом навколо нових цінностей та довгострокових пріоритетів розвитку українського суспільства [3, с.208]. Інші фахівці вказують, що підґрунтям розробки стратегії

та використання механізму стратегічного планування територіального розвитку є реформи децентралізації, що актуалізують завдання самоорганізації регіонів та місцевих органів самоврядування. Відповідно стратегічне планування розвитку територій є ефективним механізмом реалізації регіональної політики держави в умовах посилення самоорганізації територіальних громад різних рівнів [7, с.38].

Саме стратегічне планування дає змогу врахувати зміни у процесі децентралізації і забезпечує потребу у досягненні таких цілей, у результаті від досягнення яких зацікавлена вся громада. Стратегічне планування територіального розвитку є механізмом забезпечення сталості публічного управління на місцях з орієнтацією на раціональне використання ресурсів та максимізацію місцевих факторів конкурентних переваг. У цьому сенсі стратегічне планування територіального розвитку є і механізмом євроінтеграції, оскільки муніципалітети країн ЄС сьогодні здійснюють управління виключно на основі чіткої стратегії. При цьому цей управлінський інструмент на рівні ОТГ забезпечує відповідність її стратегії розвитку загальнодержавним підходами до стратегічного планування у контексті збалансування інтересів держави, регіону та громади [5, с.83]. У цьому контексті стратегічне планування розвитку територій є складовою відповідного рівня стратегічного управління. Останнє представляє собою системний, послідовний постійний процес управлінського впливу (планування, організація, мотивація, контроль) з метою визначення порядку дій з розробки і реалізації стратегії розвитку території. Стратегічне планування розвитку територій при цьому виступає як процес постановки цілей даного розвитку, пошуку шляхів їх досягнення та розробки плану дій для цього, планування необхідних ресурсів, забезпечення системи моніторингу та підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем.

Стратегічне планування розвитку територій сприймається у системі публічного управління як дієвий спосіб керування в умовах динамічних змін та ринкового середовища. Як складова системи державного регулювання воно дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність територій, насамперед за рахунок виявлення проблем розвитку та визначення напрямків їх вирішення з найбільш ефективним використанням наявних та потенційних ресурсів. Ефективне стратегічне планування розвитку територій визначає успішність державної стратегії розвитку загалом та відповідно і забезпечення потреб населення. Територіальне стратегічне планування деякі фахівці характеризують через поняття «мезосистеми», що об'єднує у собі регіони, субрегіони, міста, агломерації, селища, райони, села [5, с.77]. Прийняття Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативних документів щодо децентралізації дало можливість органам місцевого самоврядування приймати власні самостійні рішення щодо перспективних напрямів розвитку своїх територій. Водночас така самостійність вимагає від місцевої влади максимального покладання на власні сили, можливості і ресурси і при цьому узгоджувати власні управлінські рішення з потребами та інтересами громади у стратегічній перспективі. Традиційно регіони та громади здебільшого формально визначали стратегію свого розвитку, однак

необхідність упровадження засад самоорганізації у процесі децентралізації примушує місцеві владні структури використовувати стратегічне планування для оптимальної реалізації цільової функції управління щодо оптимізації параметрів розвитку території. Саме через стратегічне планування утверджується самоорганізація території як спонтанне упорядкування розвитку без цілеспрямованого управлінського впливу з зовні.

Стратегічне планування та управління є однією з найважливіших форм реалізації владних функцій регіональних та місцевих владних структур, оскільки саме через них проявляється вирішальна роль влади у визначенні напрямів розвитку території та наслідків прийнятих управлінських рішень. Крім цього, розробка і реалізація стратегічного плану територіального розвитку відповідного рівня є ефективним механізмом консолідації владних структур та налагодження їхньої співпраці з громадськістю і бізнесом. Дослідники вважають, що стратегічне планування розвитку територіальних утворів різного рівня допомагає інноваційній трансформації публічного управління за рахунок заміни застарілих підходів та інструментів на більш ефективні, формування професійних управлінських команд, врахування в управлінні тенденцій розвитку країни та потреб населення, виходу за обмеження переважно операційного та фінансового планувань, розвитку в управлінців стратегічного мислення [4, с.82].

Отже, до основних системних засад стратегічного планування розвитку території слід віднести системно-організаційну визначеність через структуру, ресурси і процеси території; детермінацію цілей розвитку території значенням її макрологічних характеристик як системи (структурність, діяльність, потенціал); формування вектору розвитку через інтегрування чинників природного плину, внутрісистемних і позасистемних процесів; визначення напрямку територіального розвитку через її комплексні характеристики, та способів його реалізації – через абсолютні характеристиками; вибір форм територіального розвитку на основі домінуючих видів діяльності її суб'єктів; вибір форм розвитку на основі обраних пріоритетів соціально-економічного характеру.

Висновки. Таким чином, стратегічне планування територіального розвитку у концептуальному плані є механізмом публічного управління і розробляється на основі принципів системного, структурного та порівняльного аналізу, при цьому територія розглядається як просторова, ієрархічно побудована функціональна система. Стратегічне планування цієї системи здійснюється на основі теорії організації та розвитку системи через ресурси, процеси і структуру. Результативність стратегічного планування розвитку території визначається комплексом методів оцінки економічності, екологічності та комфортності на всіх його рівнях. Найбільш актуальним напрямом подальших досліджень є розробка репрезентуючих понять для концепту стратегічного планування територіального розвитку.

Список використаних джерел

1. Беззубко Б. Сутність державних механізмів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 43-46.
2. Братаніч Б. В. Становлення соціально орієнтованого маркетингу як суспільного феномену. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2007. № 45. С 14-25.
3. Романенко К. М. Маркетингові інновації у процесі децентралізації публічного управління освітньою сферою в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 207-211.
4. Сидор В. Д. Запровадження стратегічного планування розвитку території територіальної громади. *Історико-правовий часопис*. 2021. № 2. С. 80-85.
5. Сментина Н. В. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком територій. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. № 4. С. 67-80.
6. Хошуляк О. О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економіка і регіон*. 2022. № 4. С. 110-118.
7. Шевченко О., Ліснєвська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 36-40.

References

1. Bezzubko, B. (2015). Sutnist derzhavnykh mekhanizmv stratehichnoho planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii [The essence of state mechanisms for strategic planning of socio-economic development of territories]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia - Current problems of public administration, 3, 43-46. [in Ukrainian]
2. Bratanich, B. V. (2007). Stanovlennia sotsialno oriietovanoho marketynhu yak suspilnoho fenomenu [The formation of socially oriented marketing as a social phenomenon]. Multyversum. Filosofskyi almanakh - Multiversum. Philosophical Almanac, 45, 14-25. [in Ukrainian]
3. Romanenko, K. M. (2024). Marketynhovi innovatsii u protsesi detsentralizatsii publicnoho upravlinnia osvitnoi sferoiu v Ukraini [Marketing innovations in the process of decentralization of public management of the educational sphere in Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience, 8, 207-211. [in Ukrainian]
4. Sydor, V. D. (2021). Zaprovadzhennia stratehichnoho planuvannia rozvytku terytorii terytorialnoi hromady [Introduction of strategic planning for the development of the territory of a territorial community]. Istoryko-pravovyi chasopys - Historical and Legal Journal, 2, 80-85. [in Ukrainian]

5. Smentyna, N. V. (2013). Osoblyvosti metodolohii stratehichnoho planuvannia v systemi derzhavnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom terytorii [Features of the methodology of strategic planning in the system of state management of socio-economic development of territories]. Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika - Bulletin of Sumy State University. Series: Economics, 4, 67-80. [in Ukrainian]

6. Khokhuliak, O. O. (2022). Udoskonalennia instrumentarii stratehichnoho planuvannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Improving the tools of strategic planning for the sustainable development of territorial communities]. Ekonomika i rehion - Economics and Region, 4, 110-118. [in Ukrainian]

7. Shevchenko, O., Lisnievska, Yu. (2023). Udoskonalennia systemy stratehichnoho planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Improving the system of strategic planning for the socio-economic development of territorial communities]. Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Serii : Publichne upravlinnia ta administruvannia - Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Management and Administration, 1, 36-40. [in Ukrainian]

*Отримано 27.10.2025 р.
Прийнято до друку 10.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 27.10.2025 p.
Accepted for publication 10.11.2025
Published 09.12.2025*

УДК 351:001.8:17.023.34

Філософія управління як методологічна основа сучасної науки публічного управління

PHILOSOPHY OF MANAGEMENT AS A METHODOLOGICAL FOUNDATION
OF MODERN PUBLIC ADMINISTRATION SCIENCE

РОМАНЕНКО Михайло – доктор філософських наук, професор, професор кафедри філософії, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ROMANENKO Mykhailo – Doctor of Sciences in Philosophy, Professor, Professor of the Department of Philosophy, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1495-6762>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-12>

Анотація. У статті обґрунтовується філософія управління як базова методологічна основа сучасної науки публічного управління в умовах глибоких трансформацій держави та суспільства. Показано, що цифровізація врядування, мережеві форми комунікації, посилення автономії громад і підвищення вимог до етичності рішень актуалізують потребу у концептуальних засадах, здатних забезпечити цілісність та гуманістичну спрямованість управлінської діяльності. Філософія управління розглядається як метатеоретичний рівень, що поєднує онтологічні уявлення про природу влади, епістемологічні принципи формування знання про публічну політику та аксіологічні виміри ціннісного обґрунтування управлінських рішень. На основі аналізу світової та української літератури окреслено внесок класичних американських теоретиків (Д. Дьюї, Ч. Барнард, Д. Вальдо) та сучасних європейських дослідників (Е. Онгаро, Б. Ротштайн, М. Бевір), які сформували різні підходи до розуміння філософського виміру управління. Узагальнено напрацювання українських учених, що трактують публічне управління як форму духовної діяльності, зорієнтованої на служіння, партнерство, довіру та публічну цінність. Виокремлено роль філософії у визначенні нормативних засад європейського good governance, зокрема відповідно до принципів OECD/SIGMA. Наголошено на значущості філософського осмислення цифровізації, яка потребує етичних орієнтирів для застосування алгоритмів, даних та штучного інтелекту. Підкреслено, що філософія управління виконує інтегративну, критичну та нормативну функції, забезпечуючи узгодженість між науковими концепціями, адміністративними технологіями

та демократичними практиками. У підсумку філософія управління розглядається як необхідний інструмент формування управлінської культури, що поєднує раціональність, моральність і публічне благо. Вона забезпечує стратегічне бачення розвитку інституцій, удосконалює практики врядування та сприяє утвердженню демократичної, стійкої й громадянсько орієнтованої моделі державного управління.

Ключові слова: філософія управління; публічне управління; методологія; цінності врядування; етика державної служби; онтологія та епістемологія управління; good governance; публічна цінність; цифрове врядування; участь громадян.

Abstract. The article substantiates the view that the philosophy of governance serves as a fundamental methodological basis of contemporary public administration science amid profound transformations of the state and society. It demonstrates that the digitalization of governance, networked forms of communication, the growing autonomy of local communities, and rising ethical demands for decision-making underscore the need for conceptual foundations capable of ensuring the integrity and humanistic orientation of administrative action. The philosophy of governance is interpreted as a metatheoretical level that integrates ontological understandings of the nature of authority, epistemological principles of generating knowledge about public policy, and axiological dimensions of value-based justification of administrative decisions. Based on an analysis of global and Ukrainian scholarship, the article outlines the contributions of classical American theorists (J. Dewey, Ch. Barnard, D. Waldo) and modern European researchers (E. Ongaro, B. Rothstein, M. Bevir), who developed distinct approaches to understanding the philosophical dimension of governance. It also synthesizes the work of Ukrainian scholars who conceptualize public administration as a form of spiritual and ethical activity grounded in service, partnership, trust, and public value. The role of philosophy in shaping the normative foundations of European good governance, particularly through OECD/SIGMA principles, is emphasized. Special attention is given to the philosophical interpretation of digitalization, which requires ethical guidelines for the use of algorithms, data, and artificial intelligence. The study highlights that the philosophy of governance performs integrative, critical, and normative functions, ensuring coherence between scientific theories, administrative technologies, and democratic practices. Ultimately, the philosophy of governance is presented as an essential instrument for cultivating an administrative culture that unites rationality, morality, and public good. It provides strategic vision for institutional development, enhances governance practices, and supports the consolidation of a democratic, resilient, and citizen-oriented model of public administration.

Key words: philosophy of public administration; public administration; methodology; governance values; ethics of civil service; ontology and epistemology of administration; good governance; public value; digital governance; civic participation.

Вступ. Сучасна наука публічного управління перебуває у полі інтенсивних трансформацій: цифровізація державних сервісів, мережеві форми взаємодії влади і суспільства, нові ризики безпеки та необхідність швидких, але підзвітних рішень. За цих умов зростає потреба у методологічній платформі, що не лише пропонує інструменти, а й пояснює смисли та межі управлінської дії. Такою платформою виступає філософія управління. Вона поєднує онтологічне розуміння природи влади й інституцій, епістемологічні підстави вироблення знання про публічну політику, а також аксіологічний вимір - систему цінностей, без якої неможливі ні легітимність рішень, ні довіра громадян.

Філософія управління не є суто абстрактною рефлексією: вона «працює» у практиці через методи аналізу (герменевтика норм, системне мислення, критичний реалізм, прагматизм), через категорії (справедливість, публічний інтерес, відповідальність), а також через етичні стандарти та принципи врядування (верховенство права, підзвітність, прозорість, залучення). Виникає необхідність обґрунтування тези про те, що філософія управління виконує інтегративну, критичну та нормативну функції, забезпечуючи єдність між науковою теорією, адміністративною технологією та демократичною практикою. Особлива увага має бути приділена українському контексту, де поєднання європейських рамок good governance і локальних викликів вимагає чіткої, етично вивіреної методології публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Європейська традиція (Бо Ротштайн, Марк Бевір, сучасні огляди Е. Ongaro) показує, що публічне управління є водночас наукою, практикою та етичною діяльністю. У центрі - взаємодія людини, інституцій та спільного блага.

В українській науці проблеми філософсько-методологічних засад публічного управління розглядали у своїх працях А. Віремейчик, І. Шпекторенко, Т. Василевська, Н. Сорокіна, Ю. Сурмін та інші, які підкреслюють необхідність гуманістичного й ціннісного виміру сучасної управлінської науки.

Окремий напрям становлять дослідження цифрового врядування (Мануель Кастельс, Антоніу Діаш де Фігейреду, Юрген Габермас), де філософія управління виступає як інструмент перекладу технологічних інновацій у мову цінностей, прав і відповідальності. Наявний доробок українських і європейських авторів фіксує потребу в узгодженій методології, яка поєднає онтологічні, епістемологічні та аксіологічні засади з інструментальними моделями публічної політики.

Мета статті. Обґрунтувати філософію управління як методологічну основу науки публічного управління, розкрити її функції, категоріальний апарат і прикладні інструменти для розроблення та оцінювання публічної політики в українському та європейському контекстах.

Виклад основного матеріалу. Філософію управління прийнято розглядати як метатеоретичний рівень осмислення управлінської діяльності, що охоплює її онтологічні, епістемологічні й аксіологічні засади. Її завдання полягає у пошуку смислів, принципів і меж управління - у визначенні того, що становить публічне

благо, як формується легітимність влади, яким чином поєднуються ефективність, справедливість і відповідальність. На відміну від прикладних галузей публічного адміністрування, які зосереджені на процедурі, інструментах і результативності, філософія управління вивчає саму природу владних відносин і взаємодію суб'єктів у процесі прийняття рішень.

У класичній західній традиції її становлення пов'язане з іменами Дж. Дьюї, Ч. Барнарда та Д. Вальдо. У своїй праці *The Public and Its Problems* (1927) Дж. Дьюї розглядав державу як форму суспільного досвіду, що реалізується через комунікацію, участь і спільну відповідальність громадян [2]. Барнард у класичній праці *The Functions of the Executive* (1938) показав, що ефективність управління залежить не лише від формальних повноважень, а передусім від моральної компетентності керівника, здатності підтримувати систему довіри та комунікації [1]. Д. Вальдо у книзі *The Administrative State* (1948) визначив філософію управління як необхідний протизаговий елемент бюрократії, що надає державній машині гуманістичного змісту [9]. Усі ці підходи виявляють спільну рису - розуміння управління не як техніки примусу, а як мистецтва співжиття, спрямованого на благо громади.

Сучасний європейський дискурс про філософію публічного управління формує Едоардо Онгаро, який у своїх працях визначає цю галузь як методологічну основу всієї науки публічного управління [7, 8]. На його думку, філософія виконує п'ять ключових функцій: просвітницьку (розвиток критичного мислення управлінців), критичну (оцінка політичних і адміністративних практик), інтегративну (поєднання різних підходів і дисциплін), нормативну (визначення цінностей та етичних орієнтирів) і метатеоретичну (рефлексія над власними основами науки). Онгаро наголошує, що без філософського виміру управління ризикує перетворитися на технократичний механізм без морального вектора.

В українському контексті інтерес до філософії управління зростає у зв'язку з демократизацією державної служби та цифровою трансформацією врядування. У статті *Філософія публічного управління* (2023) обґрунтовується необхідність розвитку управлінської свідомості як складової професійної культури державного службовця. На думку авторів, філософія управління є методологічною платформою, що інтегрує знання про державу, право, мораль і суспільну взаємодію [10]. Зоряна Добош розглядає концепцію публічного управління як систему цінностей і стратегій, що формуються на перетині науки, політики та культури, підкреслюючи, що філософсько-методологічний рівень має передувати нормативно-правовому [3]. І. Шпекторенко, аналізуючи методологію публічного управління, наголошує на поєднанні системного, аксіологічного й гуманістичного підходів, які забезпечують цілісність управлінської теорії [11].

Вагомий внесок у філософсько-теоретичне осмислення управління зробили також Василевська Т.Е., Сорокіна Н.Г., Рудакевич М.І., які трактують державне управління як форму духовної діяльності суспільства, засновану на принципах служіння, партнерства й відповідальності. Їхні підходи акцентують на етичній

відповідальності лідера, культурі публічного діалогу й ролі довіри як соціального капіталу управління. Таким чином, у вітчизняній науці утверджується думка, що філософія управління - це не абстрактна теорія, а практична методологія формування управлінської культури.

Серед методологічних орієнтирів сучасного публічного управління особливе місце посідають принципи OECD/SIGMA (2023), які визначають нормативну основу європейського *good governance*: верховенство права, підзвітність, прозорість, ефективність і участь громадян [6]. Вони задають рамки, у яких філософія управління набуває конкретного змісту - через практики етики державної служби, інституційну відкритість і включення громадськості до процесів ухвалення рішень. У цьому сенсі методологічна роль філософії полягає у забезпеченні єдності цінностей і процедур, тобто в тому, щоб технічна раціональність не вступала у конфлікт із моральною легітимністю.

Ключовим методологічним принципом філософії управління є системне мислення. Воно розглядає управління як взаємодію підсистем - правової, фінансової, соціальної, культурної, інформаційної. Таке бачення дозволяє враховувати не лише прямі наслідки рішень, а й побічні ефекти, взаємозалежності й петлі зворотного зв'язку. У цьому контексті важливою є концепція «управлінської екології», що підкреслює необхідність балансування інтересів і запобігання надмірній бюрократизації.

Філософія управління також виконує критичну функцію. Вона ставить під сумнів усталені уявлення про ефективність, доброчесність і нейтральність адміністративних структур. Як зазначає Вальдо, кожна управлінська модель містить приховані етичні припущення - про природу людини, влади й суспільного блага [9]. Саме тому філософський аналіз потрібен для виявлення цих припущень і запобігання моральній деградації системи управління.

Одним із центральних понять сучасної філософії управління є публічна цінність (*public value*), що сформувалася в межах концепції *New Public Governance*. Вона підкреслює, що завдання держави - не лише забезпечення послуг, а створення умов для співтворення рішень із громадянами, бізнесом і громадськими організаціями. Такий підхід трансформує роль управлінця: він стає не адміністратором, а фасилітатором соціальної взаємодії. Цей поворот відображає філософію комунікативної дії Ю. Габермаса [5], яка лежить в основі етики участі та прозорості управлінських процесів.

В українських реаліях це має безпосереднє практичне значення. Реформи децентралізації створили умови для посилення автономії громад і водночас висунули вимогу до нової культури публічного управління - відкритої, підзвітної, діалогічної. Філософія управління, орієнтована на цінності співуправління, може стати методологічною опорою для сталого розвитку громад і підвищення якості державних послуг. Наприклад, впровадження бюджетів участі, консультацій із громадськістю та цифрових платформ зворотного зв'язку - це не лише технологічні інновації, а й прояви філософії довіри та партнерства.

Цифровізація управління піднімає питання нових етичних викликів. Алгоритмічні рішення, використання великих даних і штучного інтелекту створюють ризики упередженості, непрозорості та зниження персональної відповідальності. Філософія управління формує етичні принципи цифрового врядування - пропорційність, мінімізацію збору даних, пояснюваність рішень, недискримінаційність і право на людський перегляд. Вона також пропонує інструменти, такі як етична оцінка впливу (Ethical Impact Assessment), що дає змогу попереджати моральні ризики ще на етапі розроблення політики.

Значущим напрямом практичного втілення філософії управління є формування лідерства, зокрема його етичного виміру. Етичне лідерство розглядається як основа публічного врядування, що спирається на моральну відповідальність, доброчесність та орієнтацію на суспільне благо [4]. Такий підхід органічно поєднується з українською управлінською традицією, у якій державна служба трактується як служіння громаді. Етичне лідерство ґрунтується на практичній мудрості (phronesis) і здатності приймати рішення, керуючись не лише нормами закону, а й принципами справедливості та людяності. У контексті воєнних загроз і суспільних криз подібний стиль лідерства стає ключовою передумовою стійкості, легітимності та моральної сили державних інституцій.

Таким чином, філософія управління виконує у системі публічного управління інтегративну функцію. Вона забезпечує методологічну єдність між науковими теоріями, управлінськими технологіями та практиками демократичного врядування. Її епістемологічна роль полягає у формуванні раціональної культури мислення управлінця, онтологічна - у визнанні суспільства як живої системи взаємодії, а аксіологічна - у встановленні моральних меж використання влади. У цьому сенсі філософія управління є не лише основою сучасної науки публічного управління, а й її «совістю», що спрямовує розвиток інституцій у відповідності до принципів людяності, справедливості та публічного блага.

Висновки. Філософія управління є методологічним «каркасом» науки публічного управління: вона визначає, що вважати знанням у політиці, які цінності є непорушними, як збалансувати ефективність і справедливість, як говорити з громадянами мовою аргументів, а не лише показників. Інтегруючи класичні ідеї (спільне благо, обов'язок, чесноти) та сучасні підходи (публічна цінність, комунікативна етика, data ethics), філософія надає інституційним реформам смисл, а цифровим інноваціям - межі, що захищають гідність і права. Для України це означає поєднання європейських принципів врядування з локальним досвідом стійкості та солідарності, перетворення прозорості і підзвітності на щоденні практики. Застосування такого інструментарію як матриця «мета – цінність - показник», етичний імпакт-асесмент, процедури участі та організаційне навчання - допомагає «приземляти» філософію на рівень конкретних рішень. У підсумку філософія управління не лише пояснює, як і чому ми керуємо, а й спрямовує, навіщо: для творення публічного блага, відновлення довіри та посилення спроможності демократичної держави служити людині.

Список використаних джерел

1. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1938. 372 с. URL: <https://surl.li/htjqyu>
2. Dewey, J. The Public and Its Problems. New York : Henry Holt and Company, 1927. 224 с. URL: <https://archive.org/details/publicitsproblem00dewe>
3. Dobosh Z. Concept of public administration in the conditions of the formation on the public-service state. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*. 2023. Vol. 10, No. 3(39). Pp. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2023.39.074>
4. Gildenhuis J. S. H. The Philosophy of Public Administration: A Holistic Approach. Stellenbosch : SUN PRESS, AFRICAN SUN MeDIA, 2004. 408 с.
5. Habermas J. The Theory of Communicative Action. Vol. Two: Lifeworld and System. Cambridge : Polity Press, 1987. 457 p.
6. OECD. The Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>
7. Ongaro E. The Teaching of Philosophy in Public Administration Programmes. *Teaching Public Administration*. 2019. Vol. 37(2). P. 161–175. DOI: <https://doi.org/10.1177/0144739419837310>
8. Ongaro E. Philosophy and Public Administration. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839100345>
9. Waldo, D. The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration. New York : Ronald Press, 1948. URL: <https://surl.li/mbpmep>
10. Віремейчик А. М., Патлайчук О. В., Ступак О. П. Філософія публічного управління. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія : наук. журн.* Київ : НУБіП України, 2023. Т. 14, № 2. С. 164–171.
11. Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління : навч. посіб. / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро: ДПІДУ НАДУ, 2018. 113 с.

References

1. Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Harvard University Press. <https://surl.li/htjqyu>
2. Dewey, J. (1927). The public and its problems. Henry Holt and Company. <https://archive.org/details/publicitsproblem00dewe>
3. Dobosh, Z. (2023). Concept of public administration in the conditions of the formation on the public-service state. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*, Vol. 10, No. 3(39), 74–81. <https://doi.org/10.23939/law2023.39.074>
4. Gildenhuis, J. S. H. (2004). The philosophy of public administration: A holistic approach. SUN PRESS; AFRICAN SUN MeDIA.
5. Habermas, J. (1987). The theory of communicative action. Vol. Two: Lifeworld and system. Polity Press.

6. OECD. (2023). The principles of public administration. OECD Publishing. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>
7. Ongaro, E. (2019). The teaching of philosophy in public administration programmes. *Teaching Public Administration*, 37(2), 161–175. <https://doi.org/10.1177/0144739419837310>
8. Ongaro, E. (2023). *Philosophy and public administration* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839100345>
9. Waldo, D. (1948). *The administrative state: A study of the political theory of American public administration*. Ronald Press. <https://surl.li/mbpmep>
10. Viremeichyk, A. M., Patlaichuk, O. V., & Stupak, O. P. (2023). *Filosofia publicznego upravlennia* [Philosophy of public administration]. *Humanitarni studii: pedahohika, psykholohiia, filosofia: nauk. zhurn.* Kyiv: NUBiP Ukrainy, 14(2), 164–171. [in Ukrainian]
11. Shpektorenko, I. V. (2018). *Metodolohiia publicznego upravlennia* [Methodology of public administration]. DRIDU NADU, 113 p. [in Ukrainian]

*Отримано 27.10.2025 р.
Прийнято до друку 10.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 27.10.2025 p.
Accepted for publication 10.11.2025
Published 09.12.2025*



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (9) 2025 рік**

Видання розміщено
на сайті Вісника за посиланням:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Періодичність видань 2 рази на рік.

КОНТАКТИ РЕДАКЦІЇ:

Адреса: 49006, м. Дніпро,
вул. Володимира Антоновича, 70
Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»

Тел./Факс: (056) 732-48-48
Email: VISNYK@dano.dp.ua
Сайт: <https://visnuk.dano.dp.ua/>
Вебсторінка «Публічне управління та адміні-
стрування»: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Формат А4

Оригінал-макет видання
підготовлено редакцією Вісника
49006, м. Дніпро,
вул. Володимира Антоновича, 70
Тел./факс: (056) 732-48-48

Свідоцтво про державну реєстрацію,
Міністерство юстиції України,
Серія КВ № 25052-14992Р від 19.11.2021,
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованого медіа,
Національна рада України з питань телебачення
і радіомовлення, рішення № 358, 15.02.2024
протокол № 6, ідентифікатор медіа: R30-02742

Видається з грудня 2021 р.

**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management and
Administration»
№ 2 (9) 2025**

The publication is posted
on the Herald's website at the link:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Frequency of publications 2 times a year.

EDITORIAL CONTACTS:

Address: 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro,
Ukraine, 49006
Communal Institution of Higher Education
«Dnipro Academy of Continuing Education»
of Dnipropetrovsk Regional Council»

Tel./Fax: (056) 732-48-48
Email: VISNYK@dano.dp.ua
Website: <https://visnuk.dano.dp.ua/>
Web page «Public Management and Administration»:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

A4 format

The original layout of the publication
was prepared by the Herald editorial office
70, Volodymyr Antonovych St.,
Dnipro, Ukraine, 49006
Tel./fax: (056) 732-48-48

Certificate of state registration,
Ministry of Justice of Ukraine,
Series KV No. 25052-14992R of 19.11.2021.
Registration of an entity in the field of print media,
National Council of Ukraine on Television and
Radio Broadcasting, decision No. 358, 15.02.2024,
protocol No. 6, media identifier: R30-02742

Published since December 2021