



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

1/2026



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

1/2026



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 1 (10) 2026 рік**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1>

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»
№ 1 (10) 2026**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

UDC 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1>

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»
№ 1 (10) 2026 рік**

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

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.

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 № 11 від 25.03.2026 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 Лісневська,
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»
№ 1 (10) 2026**

«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 № 11 from 25.03.2026

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

Гикало Юрій Вадимович
Трансформація системи військової освіти в умовах безпекових викликів: управлінський вимір

С. 7

Романенко Михайло Ілліч

Плюралізм методологій у курсі «Філософія науки» як чинник формування дослідницької компетентності аспірантів з публічного управління та адміністрування

С. 17

Волкова Наталія Вікторівна

Адаптивне управління бюджетним процесом у воєнний період: досвід України

С. 27

Захаров Сергій Вячеславович

Цифровізація процесів управління охороною здоров'я як інструмент підвищення ефективності відновлення після війни

С. 37

Вознюк Лідія Володимирівна, Шапран Людмила Олександрівна, Дроб Олександр Маркович, Горін Артур Володимирович

Інституційна політика як інструмент реалізації державних освітніх реформ

С. 48

Кулик Андрій Володимирович

Роль національної поліції у забезпеченні стійкості територіальних громад

С. 60

Рибкіна Світлана Олексіївна, Чумак Ігор Володимирович

Система закупівель вітчизняного сектору безпеки та оборони: структурний аналіз, проблеми та перспективи вдосконалення

С. 72

Ліснєвська Юлія Олександрівна, Григорова Марія Олександрівна

Публічне управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад: міжгалузевий підхід

С. 94

Шевченко Олександр Олександрович

Сталий розвиток як фактор формування сучасної політики

С. 104

Кривошей Володимир Вікторович

Проблеми та можливості публічного управління у сфері охорони здоров'я: практичний вимір

С. 115

Contents

Hykalo Yuriy Vadymovych

Transformation of the Military Education System in the Conditions of Security Challenges: the Management Dimension

P. 7

Romanenko Mykhailo Illich

Pluralism of Methodologies in the Course «Philosophy of Science» as a Factor in the Formation of Research Competence of Postgraduate Students in Public Management and Administration

P. 17

Volkova Nataliia Viktorivna

Adaptive Management of the Budget Process During War: the Experience of Ukraine

P. 27

Zakharov Serhii Viacheslavovych

Digitalization of Health Management Processes as a Tool for Improving the Efficiency of Post-War Recovery

P. 37

Vozniuk Lidiia Volodymyrivna, Shapran Liudmyla Oleksandrivna, Drob Oleksandr Markovych, Horin Arthur Volodymyrovych

Institutional Policy of an Educational Institution as a Tool for Implementing State Educational Reforms

P. 48

Kulyk Andrii Volodymyrovych

The Role of the National Police in Ensuring the Stability of Territorial Communities

P. 60

Rybkina Svitlana Oleksiivna, Chumak Ihor Volodymyrovych

Domestic Security and Defense Procurement System: Structural Analysis, Problems and Prospects for Improvement

P. 72

Lisniewska Yuliia Oleksandrivna, Grigorova Maria Oleksandrivna

Public Governance of Environmental and Biosafety in Territorial Communities: an Interdisciplinary Approach

P. 94

Shevchenko Oleksandr Oleksandrovyich

Sustainable Development as a Factor in Forming Modern Policy

P. 104

Kryvoshei Volodymyr Viktorovych

Problems and Opportunities of Public Management in the Sphere of Health Care: a Practical Dimension

P. 115

Нефьодов Олександр Олександрович
Військово-орієнтована підготовка в закладах вищої фармацевтичної освіти України: управлінський аспект реалізації державної політики

С. 124

Тоточенко Тетяна Володимирівна
Механізми публічного управління наданням професійної підтримки (здійсненням супервізії) педагогічним працівникам в Україні

С. 133

Голота Олексій Сергійович
Роль рекомендаційних систем у формуванні стратегій розвитку територіальних громад

С. 147

Ісаєва Софія Олександрівна
Інституційна стійкість органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: управлінські механізми адаптації та відновлення

С. 157

Сиченко Віктор Володимирович, Старков Валентин Іванович
Концептуалізація наукової парадигми регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні

С. 166

Ольшанська Олена Сергіївна
Децентралізація та глокалізація публічного управління: нові моделі розвитку регіонів

С. 183

Мареніченко Валерій Валентинович, Березинський Леонід Володимирович, Василенко Юлія Вікторівна, Герасимчук Дмитро Юрійович, Казмін Олександр Олександрович

Стратегічні виклики для системи публічного управління у повоєнному відновленні України

С. 192

Дідик Станіслав Миколайович
Зарубіжні моделі соціального механізму публічного управління розвитком трудового потенціалу

С. 204

З глибоким сумом і болем сповіщаємо про відхід у вічність Михайла Ілліча РОМАНЕНКА (19.11.1946–21.03.2026) – знаного науковця, професора, доктора філософських наук, колишнього ректора обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (2000–2017 рр.).

С. 214

Nefodov Oleksandr Oleksandrovych
Military-Oriented Training in Higher Pharmaceutical Education Institutions of Ukraine: Management Aspect of Implementation of State Policy

P. 124

Totochenko Tetiana Volodymyrivna
Mechanisms of Public Administration for Providing Professional Support (Implementation of Supervision) to Teaching Staff in Ukraine

P. 133

Holota Oleksii Serhiiovych
The Role of Recommendation Systems in the Formation of Development Strategies for Territorial Communities

P. 147

Isaieva Sofia Oleksandrivna
Institutional Resilience of Local Governments under Wartime Conditions: Adaptive Governance and Recovery Mechanisms

P. 157

Sychenko Viktor Volodymyrovych, Starkov Valentyn Ivanovych

Conceptualization of the Scientific Paradigm of Regulating Artificial Intelligence in Public Administration

P. 166

Olshanska Olena Serhiivna
Decentralization and Glocalization of Public Administration: New Models for Regional Development

P. 183

Marenichenko Valerii Valentynovych, Berezynskiy Leonid Volodymyrovych, Vasilenko Julia Viktorivna, Herasymchuk Dmytro Yuriiiovych, Kazmin Oleksandr Oleksandrovych

Strategic Challenges for the Public Administration System in the Post-war Reconstruction of Ukraine

P. 192

Didyk Stanislav Mykolayovych
Foreign Models of the Social Mechanism of Public Administration of Labor Potential Development

P. 204

It is with deep sorrow and grief that we announce the passing of Mykhailo Illich ROMANENKO (19 November 1946–21 March 2026) – a distinguished scientist, professor, Doctor of Philosophy, and former rector of the Regional Institute of Postgraduate Teacher Education (2000–2017).

P. 214

УДК 355.23:351.86

Трансформація системи військової освіти в умовах безпекових викликів: управлінський вимір

TRANSFORMATION OF THE MILITARY EDUCATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF SECURITY CHALLENGES: THE MANAGEMENT DIMENSION

ГИКАЛО Юрій Вадимович – кандидат наук з державного управління, начальник науково-дослідницького відділу Наукового центру, Військова академія, вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, Україна

HYKALO Yurii Vadymovych – Candidate of Science in Public Administration, Head of the Research Department of the Science Center, Odesa Military academy, 10, Fontanska doroha St., Odesa, 65009, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5511-2980>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-1>

***Анотація.** У статті досліджено управлінський вимір трансформації системи військової освіти України в умовах динамічних змін безпекового середовища. Актуальність дослідження зумовлена поєднанням відкритої військової агресії проти України та складних гібридних загроз, зокрема кібероперацій, інформаційних впливів, диверсійної діяльності та психологічного тиску, що істотно ускладнюють функціонування сектору безпеки й оборони. За таких умов традиційні моделі підготовки військових кадрів виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у системній модернізації військової освіти на основі управлінського підходу. Обґрунтовано, що трансформація системи військової освіти є цілеспрямованим процесом структурних, нормативних, змістових та інституційних змін, спрямованих на забезпечення її відповідності сучасним потребам оборонної політики держави. Розкрито зміст поняття «безпекові виклики» та здійснено їх класифікацію за основними типами: воєнні, гібридні та кіберзагрози. Доведено, що комплексний характер сучасних загроз потребує інтеграції управлінських, організаційних і освітніх механізмів реагування, а також впровадження адаптивного управління та ризик-орієнтованого планування. Проаналізовано роль державної політики у сфері сектору безпеки й оборони як ключового інструменту трансформації військової освіти, визначено її стратегічні, регуляторні, координаційні, ресурсні та оціночні функції. Підкреслено значення інституційної спроможності освітньої підсистеми, здатної забезпечити якісну підготовку військовослужбовців відповідно до міжнародних стандартів та актуального бойового досвіду. Аргументовано, що військова*

© ГИКАЛО Юрій Вадимович

освіта виступає не лише освітньою галуззю, а й інституційним механізмом зміцнення обороноздатності та стійкості держави. Зроблено висновок про необхідність синхронізації розвитку військової освіти з оборонним плануванням, кадровою політикою та стратегічними цілями національної безпеки, що забезпечить підвищення її ефективності в умовах тривалої воєнної та гібридної конфронтації.

Ключові слова: військова освіта, трансформація, безпекові виклики, публічне управління, державна політика, сектор безпеки і оборони, інституційна спроможність, адаптивне управління.

Abstract. *The article examines the managerial dimension of the transformation of the military education system of Ukraine in the context of dynamic changes in the security environment. The relevance of the study is due to the combination of open military aggression against Ukraine and complex hybrid threats, in particular cyber operations, information influences, sabotage activities and psychological pressure, which significantly complicate the functioning of the security and defense sector. Under such conditions, traditional models of military personnel training are not effective enough, which necessitates the need for systematic modernization of military education based on a managerial approach. It is substantiated that the transformation of the military education system is a purposeful process of structural, regulatory, substantive and institutional changes aimed at ensuring its compliance with the modern needs of the state's defense policy. The content of the concept of «security challenges» is revealed and their classification is carried out according to the main types: military, hybrid and cyber threats. It is proven that the complex nature of modern threats requires the integration of managerial, organizational and educational response mechanisms, as well as the implementation of adaptive management and risk-oriented planning. The role of state policy in the security and defense sector as a key tool for the transformation of military education is analyzed, its strategic, regulatory, coordination, resource and evaluation functions are determined. The importance of the institutional capacity of the educational subsystem, capable of ensuring high-quality training of military personnel in accordance with international standards and current combat experience, is emphasized. It is argued that military education is not only an educational branch, but also an institutional mechanism for strengthening the defense capability and resilience of the state. The conclusion is made about the need to synchronize the development of military education with defense planning, personnel policy and strategic goals of national security, which will ensure its increased effectiveness in conditions of prolonged military and hybrid confrontation.*

Key words: *military education, transformation, security challenges, public administration, public policy, security and defense sector, institutional capacity, adaptive management.*

Вступ. Сучасна Україна перебуває в умовах поєднання відкритої військової агресії та складних гібридних загроз, до яких належать кібератаки,

інформаційні операції, диверсійна діяльність і психологічний тиск на населення. Таке поєднання викликів створює надзвичайно складне середовище для забезпечення національної безпеки, де традиційні підходи до підготовки військових кадрів виявляються недостатньо ефективними. Підвищення обороноздатності держави в таких умовах неможливе без системного розвитку сучасної військової освіти, яка формує компетентних керівників, здатних приймати стратегічні й тактичні рішення у кризових ситуаціях та адаптуватися до динамічних умов бойових дій і гібридних конфліктів.

Військова освіта в Україні виконує стратегічну функцію підготовки офіцерів та фахівців, здатних ефективно керувати військовими підрозділами, організовувати взаємодію між різними силовими та державними структурами та забезпечувати комплексну безпеку на національному рівні. Проте сучасна система освіти стикається з низкою проблем: недостатнє фінансування та оснащення навчальних закладів сучасними технологіями, обмежена інтеграція управлінських компетенцій у навчальні програми, відставання від міжнародних стандартів підготовки військових кадрів і недостатня увага до розвитку навичок протидії гібридним загрозам.

Крім того, стрімкий розвиток технологій, зміни у характері збройних конфліктів та поширення кібератак вимагають від системи військової освіти не лише підготовки військових спеціалістів, а й ефективної організаційно-управлінської моделі, здатної адаптувати навчальні програми до сучасних умов. Відсутність цілісного управлінського підходу до модернізації військової освіти ускладнює реалізацію стратегічних цілей держави в сфері національної безпеки, що підкреслює нагальну потребу у науково обґрунтованих рішеннях щодо її реформування та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування системи вищої освіти, зокрема військової, а також питання публічного управління в оборонній сфері знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, серед яких В. Ананьїн, О. Уваркіна [1], К. Бондаренко [2], Діміч А. [4] С. Домбровська [5], С. Полторак [7], Рахманов В. [9]. Так, К. Бондаренко досліджувала особливості функціонування національно-безпекової сфери в контексті публічної служби, акцентуючи увагу на підвищених вимогах до професійної компетентності фахівців, які обіймають посади в органах державного управління. Автор обґрунтувала необхідність дотримання принципу професіоналізму в управлінській діяльності, що передбачає здатність суб'єкта управління визначати найбільш ефективні шляхи реалізації поставлених завдань та приймати обґрунтовані управлінські рішення [2]. С. Полторак розглядав військову вищу освіту як історично сформований соціальний інститут, покликаний забезпечувати спадкоємність, нагромадження та відтворення наукових знань у сфері оборони. Вчений підкреслював важливість інтеграції наукових досліджень із навчальним процесом, а також необхідність створення інноваційних освітніх технологій, що

сприятимуть підготовці висококваліфікованих військових кадрів і зміцненню обороноздатності держави [7]. С. Домбровська здійснила комплексний аналіз теоретичних засад управління трансформаційними процесами у системі вищої освіти, зокрема обґрунтувала підходи до визначення поняття «якість освітніх послуг» та узагальнила національний досвід забезпечення якості освіти на різних рівнях і за допомогою різних управлінських інструментів [5]. Рахманов В. [9] досліджував проблеми забезпечення якості вищої військової освіти та розвитку професійної військової освіти в Україні, обґрунтував необхідність формування системи внутрішнього й зовнішнього забезпечення якості на основі європейських стандартів і рекомендацій, а також підкреслив важливість гармонізації військової освіти України з підходами, що застосовуються у країнах-членах North Atlantic Treaty Organization. Діміч А. [4] досліджував проблеми та напрями удосконалення військової освіти України в умовах війни, обґрунтовуючи її адаптацію до стандартів North Atlantic Treaty Organization, посилення безперервної підготовки офіцерів і розвиток логістичної складової освіти з урахуванням міжнародного досвіду. Ананьїн В. та Уваркіна О. [1] здійснили системний аналіз євроатлантичних векторів трансформації української військової освіти, обґрунтувавши її модернізацію відповідно до стратегічного курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та North Atlantic Treaty Organization. Автори проаналізували нормативно-правові засади реформування військової освіти, акцентували увагу на професіоналізації, безперервному розвитку військовослужбовців та впровадженні програм міжнародного співробітництва, зокрема ініціативи DEEP-Ukraine. Водночас, попри наявність ґрунтовних наукових напрацювань, у сучасних умовах трансформації безпекового середовища потребують подальшого дослідження питання адаптації системи військової освіти до нових викликів, удосконалення системи професійної підготовки військовослужбовців відповідно до міжнародних стандартів, а також зміцнення інституційної спроможності освітньої підсистеми сектору безпеки і оборони.

Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні управлінського виміру трансформації системи військової освіти в контексті динамічних змін безпекового середовища.

Виклад основного матеріалу. Трансформація системи військової освіти розглядається як цілеспрямований процес структурних, нормативних, змістових та інституційних змін, спрямованих на забезпечення відповідності освітньої підсистеми потребам сектору безпеки і оборони в умовах динамічного безпекового середовища. Така трансформація не є автономним внутрішньогалузевим процесом, а детермінується характером і масштабами безпекових викликів, що формують стратегічні орієнтири державної політики у сфері національної безпеки. У сучасному науковому дискурсі поняття «безпекові виклики» розглядається як комплекс факторів, процесів

і явищ, що створюють потенційну або реальну загрозу життєво важливим інтересам особи, суспільства і держави та потребують системної відповіді з боку інститутів публічного управління. «На сучасну соціально-політичну стабільність і міжнародну політику впливають передусім фактори безпеки, при цьому її сутність осмислюють у різних аспектах, підтримують інституційно та світоглядно, а втім щоразу нові виклики зобов'язують переглядати існуючі підходи. Сучасність також сповнена низкою нових викликів і загроз, що мають стосунок не лише до звичних сфер безпеки, а й до нових аспектів суспільно-політичного і навіть повсякденного життя людей і регіонів» [3]. У межах системи публічного управління безпекові виклики набувають інституційного виміру, оскільки саме держава формує політику запобігання, реагування та адаптації до них.

В українському нормативному полі категорія безпеки визначається через поняття національної безпеки, закріплене у Законі України «Про національну безпеку України» [8]. У цьому документі національна безпека трактується як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних і потенційних загроз. Відтак безпекові виклики є динамічною складовою безпекового середовища, що потребує постійного моніторингу та управлінських рішень.

У теоретико-методологічному вимірі доцільно спиратися на системний, інституційний та ризик-орієнтований підходи. Системний підхід дозволяє розглядати безпекові виклики як елементи складної взаємодії політичних, економічних, соціальних та інформаційних факторів. Інституційний підхід акцентує увагу на ролі державних органів, сектору безпеки й оборони, освітніх установ у формуванні стійкості. Ризик-орієнтований підхід дає можливість оцінювати ймовірність та масштаб негативних наслідків і формувати превентивні механізми реагування.

В умовах сучасних трансформацій безпекового середовища доцільною є багаторівнева класифікація безпекових викликів, зокрема: воєнні виклики, гібридні виклики, кіберзагрози.

Воєнні виклики пов'язані з безпосередньою загрозою збройної агресії, порушенням територіальної цілісності, застосуванням військової сили або її демонстрацією. Для України цей тип викликів має екзистенційний характер у зв'язку зі збройною агресією російської федерації. Воєнні виклики зумовлюють необхідність реформування сектору безпеки і оборони, модернізації військової освіти, оновлення програм підготовки офіцерського складу відповідно до стандартів North Atlantic Treaty Organization. Воєнні виклики також включають потребу адаптації до нових форм ведення бойових дій – високотехнологічних, мобільних, мережево-центричних операцій, що вимагає переосмислення змісту військово-професійної підготовки.

Гібридні виклики поєднують воєнні та невійськові інструменти впливу: інформаційні операції, економічний тиск, політичну дестабілізацію, маніпуляції громадською думкою. Їхньою особливістю є розмитість меж між війною та миром, що ускладнює правову кваліфікацію та управлінське реагування. У контексті публічного управління гібридні виклики вимагають міжсекторальної координації, розвитку стратегічних комунікацій, підвищення інформаційної грамотності населення та формування критичного мислення як елементів національної стійкості.

Кіберзагрози охоплюють атаки на інформаційні системи державних органів, об'єкти критичної інфраструктури, військові мережі та освітні платформи. Цифровізація державного управління та освітніх процесів підвищує їхню вразливість до кібератак. Кіберпростір стає окремим доменом ведення бойових дій, що потребує спеціалізованої підготовки військових фахівців з кібербезпеки, розвитку технічної інфраструктури та інтеграції стандартів кіберзахисту в систему військової освіти.

Таблиця 1. Співвідношення безпекових викликів та управлінських відповідей у системі розвитку військової освіти

Тип безпекового виклику	Характер впливу на сектор безпеки	Управлінська відповідь	Освітній вимір реагування
Воєнна агресія	Порушення територіальної цілісності, потреба мобілізації ресурсів	Перегляд оборонної стратегії, зміна структури військ, прискорене планування	Оновлення навчальних програм, підготовка офіцерів за стандартами НАТО.
Гібридні загрози	Дестабілізація через інформаційні, економічні та політичні механізми	Міжвідомча координація, стратегічні комунікації	Інтеграція курсів з інформаційної безпеки, стратегічного мислення
Кіберзагрози	Атаки на інформаційні системи, військові мережі	Розвиток кіберкомандувань, посилення нормативного регулювання	Підготовка фахівців з кібербезпеки, цифровізація з урахуванням стандартів захисту

Джерело: розроблено автором

Таблиця «виклик – управлінська відповідь» дозволяє: візуалізувати взаємозв'язок між загрозами та трансформаційними процесами; продемонструвати роль військової освіти як інструменту стратегічного реагування; обґрунтувати необхідність адаптивного управління; показати взаємозалежність

оборонного планування, кадрової політики та освітньої системи. Таким чином, розвиток військової освіти в умовах безпекових викликів слід розглядати як управлінсько-інституційну трансформацію, спрямовану на формування стійкості сектору безпеки й оборони. Реалізація цієї трансформації безпосередньо залежить від змісту та якості державної політики, яка визначає стратегічні орієнтири, інструменти й механізми реформування освітньої підсистеми.

Державна політика у сфері сектору безпеки й оборони формується на основі стратегічних документів, зокрема Закон України «Про національну безпеку України» [8], доктрин і стратегій оборонного планування. Вона визначає пріоритети розвитку інституцій, стандарти підготовки кадрів, механізми координації та принципи цивільного контролю. Як інструмент трансформації державна політика виконує стратегічну, регуляторну, координаційну, ресурсну та оціночну функції, а в умовах воєнного стану набуває мобілізаційного характеру.

Складність сучасного безпекового середовища зумовлює необхідність адаптивного управління, що передбачає гнучкість організаційних структур, оперативне коригування рішень, ризик-орієнтоване планування та врахування практичного досвіду. У кризових умовах це проявляється у швидкому оновленні програм підготовки кадрів і переорієнтації ресурсів відповідно до актуальних потреб сектору безпеки.

Ключовим чинником ефективності державної політики є інституційна спроможність, що охоплює нормативно-правові, організаційні, кадрові та ресурсні компоненти. Її рівень безпосередньо впливає на обороноздатність держави, інтеграцію стандартів North Atlantic Treaty Organization та реалізацію реформ у сфері військової освіти [6, 10].

Військова освіта як складова сектору безпеки забезпечує формування кадрового потенціалу Збройних Сил і має розвиватися на основі системного підходу, що передбачає інтеграцію освітніх і наукових компонентів, узгодженість рівнів підготовки та безперервний професійний розвиток. Її трансформація повинна бути синхронізована з оборонним плануванням і кадровою політикою, що забезпечує узгодженість підготовки персоналу з потребами сучасних воєнних конфліктів.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що трансформація системи військової освіти України в умовах воєнних, гібридних та кіберзагроз є об'єктивно зумовленим і стратегічно необхідним процесом, який має чітко виражений управлінський характер. Сучасне безпекове середовище, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю, потребує переосмислення традиційних підходів до підготовки військових кадрів і переходу до системної, адаптивної моделі розвитку військової освіти. Військова освіта виступає не лише освітньою підсистемою, а й інституційним інструментом реалізації державної політики у сфері

національної безпеки. Її розвиток має здійснюватися в межах цілісної управлінсько-інституційної трансформації, спрямованої на забезпечення стійкості сектору безпеки й оборони. Ефективність таких трансформацій безпосередньо залежить від якості державної політики, сформованої відповідно до стратегічних документів, зокрема Закон України «Про національну безпеку України», та узгодженої з оборонним плануванням і кадровою політикою. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення практичних моделей оцінювання ефективності трансформації військової освіти та удосконалення механізмів її інтеграції до євроатлантичного безпекового простору.

Список використаних джерел

1. Ананьїн В.О., Уваркіна О.В. Українська військова освіта: євроатлантичні вектори трансформації. *«Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 1 (61). С. 38–43. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1\(61\).306746](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1(61).306746)
2. Бондаренко К.В. Публічне адміністрування національно-безпековою сферою в Україні: теоретичні, правові та організаційні засади: монографія. Одеса: Фенікс, 2019. 404 с.
3. Буряченко О. В. Безпекові виклики геополітики XXI століття: вектори та пріоритети політики безпеки. *Політикус*. 2024. № 3. С. 157–163. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-3.24>
4. Діміч А. В. Проблеми та шляхи удосконалення військової освіти в Україні під час російсько-української війни. *Аналітично-порівняльне правознавство: електронне наукове видання*. 2025. Вип. 5, ч. 2. С. 149–158. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.22>
5. Домбровська С.М. Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних змін: монографія. Харків: Вид-во «Оберіг», 2009. 176 с.
6. Набожняк О. Перший і головний стандарт НАТО. Як в армії США постійно аналізують помилки й досягнення. URL: <https://texty.org.ua/articles/106898/pershyj-i-holovnyj-standart-nato-yak-orhanizovano-postijnyj-analiz-pomylok-i-dosyahnen-v-armiyi-ssha/>
7. Полторак С.Т. Розвиток системи вищої військової освіти України та за кордоном: державно-управлінські аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 70-73.
8. Про національну безпеку України. Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
9. Рахманов В. Забезпечення якості вищої військової освіти та проблеми розвитку професійної військової освіти в Україні. *Військова освіта*. 2023. № 1 (47). С. 242–253. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2023-01/242-253>
10. Уряд ухвалив Концепцію трансформації системи військової освіти за стандартами НАТО. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/01/02/uryad->

[uhvaliv-konczepczyiu-transformaczii-sistemi-vijskovoi-osviti-za-standartami-nato/](#)

References

1. Ananin, V.O., Uvarkina, O.V. (2024). Ukrainska viiskova osvita: yevroatlantlychni vektory transformatsii [Ukrainian military education: Euro-Atlantic vectors of transformation]. «Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut». 1 (61), 38–43. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1\(61\).306746](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1(61).306746) [in Ukrainian].
2. Bondarenko, K.V. (2019), Publichne administruvannia natsionalno-bezpekovoioiu sferoioiu v Ukraini: teoretychni, pravovi ta orhanizatsiini zasady: monohrafiia [Public administration in the national security sphere in Ukraine: theoretical, legal and organizational foundations: monograph]. Feniks, Odesa, Ukraina, [in Ukrainian].
3. Buriachenko, O. V. (2024). Bezpekovi vyklyky heopolityky KhKhI stolittia: vektory ta priorityty polityky bezpeky [Security challenges of geopolitics of the 21st century: vectors and priorities of security policy]. Politykus. 3, 157–163. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-3.24> [in Ukrainian].
4. Dimich, A. V. (2025). Problemy ta shliakhy udoskonalennia viiskovoi osvity v Ukraini pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny [Problems and ways to improve military education in Ukraine during the Russian-Ukrainian war]. Analitychno-porivnialne pravoznavstvo: elektronne naukove vydannia. 5, 149–158. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.22> [in Ukrainian].
5. Dombrovska, S.M. (2009), Derzhavne upravlinnia vyshchoiu osvitoiu v umovakh transformatsiinykh zmin: monohrafiia [State management of higher education in conditions of transformational changes: monograph], «Oberih», Kharkiv, Ukraina, [in Ukrainian].
6. Nabozhniak O. The first and main NATO standard. How the US military constantly analyzes mistakes and achievements URL: <https://texty.org.ua/articles/106898/pershyj-i-holovnyj-standart-nato-yak-orhanizovano-postijnyj-analiz-pomylok-i-dosyahren-v-armiyi-ssha/>, [in Ukrainian].
7. Poltorak, S.T. (2016) Rozvytok systemy vyshchoi viiskovoi osvity Ukrainy ta za kordonom: derzhavno-upravlinski aspekty [Development of the system of higher military education in Ukraine and abroad: state and administrative aspects]. Investytsii: praktyka ta dosvid, vol 3, 70-73, [in Ukrainian].
8. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the national security of Ukraine]. Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 roku № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>, [in Ukrainian].
9. Rakhmanov, V. (2023). Zabezpechennia yakosti vyshchoi viiskovoi osvity ta problemy rozvytku profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini [Ensuring the quality of higher military education and the problems of developing professional

military education in Ukraine]. *Viiskova osvita*. 1 (47), 242–253. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-47/242-253>, [in Ukrainian].

10. The government adopted the Concept of transformation of the military education system according to NATO standards. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/01/02/uryad-uhvaliv-konczepczyiu-transformaczii-sistemi-vijskovoi-osviti-za-standartami-nato/>, [in Ukrainian].

Отримано 07.01.2026

Прийнято до друку 22.01.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 07.01.2026

Accepted for publication 22.01.2026

Published 22.04.2026

УДК 165.242:001.8:378.147

Плюралізм методологій у курсі «Філософія науки» як чинник формування дослідницької компетентності аспірантів з публічного управління та адміністрування

PLURALISM OF METHODOLOGIES IN THE COURSE
«PHILOSOPHY OF SCIENCE» AS A FACTOR IN THE FORMATION
OF RESEARCH COMPETENCE OF POSTGRADUATE STUDENTS IN
PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

РОМАНЕНКО Михайло Ілліч –
доктор філософських наук, профе-
сор, професор кафедри філософії,
Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної
освіти» Дніпропетровської облас-
ної ради», вул. Володимира Антоно-
вича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

ROMANENKO Mykhailo Illich –
Doctor of Sciences in Philosophy,
Professor; Professor of the Department of
Philosophy, Communal institution of higher
education «Dnipro Academy of Continuing
Education» of the Dnipropetrovsk Regional
Council», 70, Volodymyr Antonovych St.,
Dnipro, 49101, Ukraine

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

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-2>

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз ролі методологічного плюралізму у сучасній науці та обґрунтовано його значення для формування дослідницької компетентності аспірантів у системі підготовки здобувачів третього рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Актуальність дослідження зумовлена зростанням складності наукового знання, міждисциплінарним характером сучасних досліджень та необхідністю розвитку у майбутніх науковців здатності орієнтуватися у різноманітті теоретичних підходів і методологічних стратегій. Показано, що у сучасній філософії науки методологічний плюралізм розглядається як важлива характеристика розвитку наукового знання, яка відображає співіснування різних дослідницьких програм, теоретичних моделей і пояснювальних концепцій. Наголошено, що визнання множинності методологічних підходів сприяє більш глибокому аналізу складних соціальних явищ та відкриває можливості для інтеграції різних дослідницьких стратегій. Особливу увагу приділено значенню методологічного плюралізму у соціальних і управлінських дослідженнях, де об'єкти аналізу характеризуються багатовимірністю, динамічністю

© РОМАНЕНКО Михайло Ілліч

та взаємодією різних соціальних інститутів. У цьому контексті доведено доцільність поєднання різних методологічних підходів і дослідницьких методів, що дозволяє забезпечити більш комплексний аналіз процесів публічного управління. Обґрунтовано, що важливу роль у формуванні методологічної культури майбутніх дослідників відіграє курс «Філософія науки», який є складовою підготовки аспірантів у системі вищої освіти. Використання принципів методологічного плюралізму у викладанні цього курсу сприяє розвитку критичного мислення, формуванню здатності до методологічної рефлексії та усвідомленого вибору дослідницьких стратегій. Зроблено висновок, що інтеграція ідей методологічного плюралізму у зміст і методику викладання курсу «Філософія науки» сприяє формуванню дослідницької компетентності аспірантів, розвитку їхньої методологічної культури та підвищенню якості наукових досліджень у сфері публічного управління.

Ключові слова: методологічний плюралізм, філософія науки, дослідницька компетентність, аспіранти, підготовка науковців, методологія науки, публічне управління, наукове пізнання.

Abstract. *The article provides a theoretical analysis of the role of methodological pluralism in contemporary science and substantiates its significance for the development of research competence of PhD students within the system of third-level higher education training in the specialty of Public Administration and Management. The relevance of the study is determined by the growing complexity of scientific knowledge, the interdisciplinary nature of modern research, and the need to develop researchers' ability to navigate a variety of theoretical approaches and methodological strategies. It is shown that in contemporary philosophy of science methodological pluralism is considered an important characteristic of the development of scientific knowledge, reflecting the coexistence of different research programmes, theoretical models, and explanatory concepts. Recognition of the plurality of methodological approaches contributes to a deeper analysis of complex social phenomena and opens opportunities for integrating various research strategies and conceptual frameworks. Particular attention is paid to the significance of methodological pluralism in social and administrative research, where the objects of analysis are characterized by multidimensionality, dynamism, and interaction of different social institutions. In this context, the expediency of combining different methodological approaches and research methods is substantiated, which makes it possible to ensure a more comprehensive analysis of public administration processes. It is argued that the course «Philosophy of Science» plays an important role in developing the methodological culture of future researchers and constitutes an essential component of PhD training in higher education. The use of methodological pluralism principles in teaching this course contributes to the development of critical thinking, the ability for*

methodological reflection, and the conscious selection of research strategies. The study concludes that integrating the ideas of methodological pluralism into the content and teaching methodology of the Philosophy of Science course contributes to the development of research competence of PhD students, the formation of their methodological culture, and the improvement of the quality of scientific research in the field of public administration.

Key words: *methodological pluralism, philosophy of science, research competence, PhD students, research training, methodology of science, public administration, scientific knowledge.*

Вступ. Сучасний етап розвитку науки характеризується зростанням складності дослідницьких об'єктів, міждисциплінарністю наукового знання та посиленням ролі методологічної рефлексії у науковій діяльності. За цих умов особливого значення набуває проблема підготовки молодих дослідників, здатних орієнтуватися у різноманітті теоретичних підходів, методологічних стратегій та дослідницьких практик. У підготовці аспірантів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» проблема формування методологічної культури дослідника набуває особливої актуальності у зв'язку з міждисциплінарним характером цієї галузі знань. У системі підготовки аспірантів важливу роль у формуванні таких компетентностей відіграє курс «Філософія науки», який покликаний не лише ознайомити майбутніх науковців із загальними принципами наукового пізнання, але й сформулювати здатність до критичного осмислення методологічних засад дослідницької діяльності.

В умовах розвитку сучасної науки дедалі більшої актуальності набуває ідея методологічного плюралізму, що передбачає визнання множинності наукових підходів, теоретичних моделей і дослідницьких стратегій. Такий підхід дозволяє розглядати наукове пізнання як складну систему взаємодії різних концептуальних рамок і пояснювальних моделей. Для галузі публічного управління та адміністрування це має особливе значення, оскільки дослідження у цій сфері поєднують елементи соціальних, політичних, економічних та управлінських наук, що зумовлює необхідність використання різних методологічних інструментів.

Разом з тим у практиці підготовки аспірантів курс «Філософія науки» нерідко зводиться до ознайомлення з окремими концепціями історії науки або загальними положеннями епістемології, тоді як потенціал цього курсу у формуванні дослідницької культури та методологічної компетентності майбутніх науковців використовується недостатньо. Це актуалізує потребу у більш глибокому осмисленні ролі методологічного плюралізму у змісті та викладанні даного курсу, а також у визначенні його значення для розвитку дослідницьких компетентностей аспірантів спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

У цьому контексті постає необхідність теоретичного аналізу методологічного плюралізму як важливої характеристики сучасної науки, а також з'ясування його дидактичного потенціалу у формуванні здатності аспірантів до критичного аналізу наукових підходів, вибору адекватних методів дослідження та здійснення самостійної наукової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика методологічного плюралізму посідає важливе місце у сучасній філософії науки та безпосередньо пов'язана з питаннями підготовки дослідників у системі вищої освіти. Теоретичні засади осмислення різноманітності наукових підходів сформувалися у межах постпозитивістської традиції філософії науки, що акцентує увагу на множинності дослідницьких стратегій та моделей пояснення наукових явищ. У подальших дослідженнях ця проблематика активно розробляється у міждисциплінарному полі методології науки, де плюралізм розглядається як одна з ключових характеристик розвитку сучасного наукового знання, що відображає співіснування різних теоретичних підходів, дослідницьких стратегій і пояснювальних моделей.

У сучасних дослідженнях ідеї плюралізму отримали розвиток у працях сучасних філософів науки. Зокрема, у роботах С. Келлерт, Г. Лонгіно та К. Уотерса науковий плюралізм розглядається як принцип організації сучасного наукового знання, що передбачає співіснування різних теоретичних моделей та методологічних стратегій [4]. Подібну позицію розвивають Д. Людвіг та С. Рупі, які підкреслюють, що плюралізм є важливою умовою продуктивності наукових досліджень та ефективного вирішення складних міждисциплінарних проблем [8]. У дослідженнях Х. Чанга науковий плюралізм розглядається як необхідна умова збереження альтернативних дослідницьких традицій та джерело інновацій у науці [1].

Значна увага у сучасній науковій літературі приділяється також проблемі методологічного плюралізму в соціальних та управлінських дослідженнях. У вітчизняних дослідженнях методологічні аспекти аналізу публічного управління також розглядаються у працях О. Ясюк та О. Дегтяр, де обґрунтовується необхідність використання комплексних і міждисциплінарних підходів до дослідження управлінських процесів у складних соціальних системах [16]. Подібні підходи простежуються і у зарубіжних методологічних дослідженнях, де увага приділяється можливостям інтеграції різних дослідницьких стратегій для аналізу складних соціальних систем. Так, Г. Мідглі обґрунтовує системний підхід до дослідження складних соціальних явищ, який передбачає поєднання різних методологічних стратегій [9]. Подібні ідеї розвиває Дж. Мінгерс, який доводить доцільність інтеграції кількісних і якісних методів дослідження в межах єдиної плюралістичної методології [10]. У дослідженнях Р. Уайтлі підкреслюється, що конкуренція різних наукових підходів сприяє

підвищенню ефективності розвитку науки та формуванню нових напрямів досліджень [15].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із вивченням ролі плюралізму у розвитку наукового мислення та підготовці дослідників. Зокрема, у працях В. Вейта та С. Вейгла розглядається концепція модельного плюралізму, відповідно до якої різні теоретичні моделі можуть взаємодоповнювати одна одну у процесі пояснення складних явищ [14; 13]. У сфері освітніх досліджень підкреслюється, що використання різних концептуальних та методологічних підходів сприяє розвитку критичного мислення та дослідницької компетентності студентів і аспірантів [3; 12].

Таким чином, аналіз сучасної наукової літератури засвідчує, що методологічний плюралізм розглядається як одна з фундаментальних характеристик сучасної науки. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо висвітленими залишаються питання використання плюралістичного підходу у викладанні курсу «Філософія науки» для аспірантів спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного осмислення ролі методологічного плюралізму як чинника формування дослідницької компетентності майбутніх науковців у сфері публічного управління.

Метою дослідження є теоретичне осмислення та обґрунтування ролі методологічного плюралізму у викладанні курсу «Філософія науки» як чинника формування дослідницької компетентності аспірантів спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Виклад основного матеріалу. Методологічний плюралізм у сучасній науці розглядається як важлива характеристика розвитку наукового знання, що відображає множинність теоретичних підходів, дослідницьких програм і пояснювальних моделей. Такий підхід сформувався у межах постпозитивістської традиції філософії науки, у якій було поставлено під сумнів уявлення про існування єдиного універсального методу наукового пізнання. У цьому контексті розвиток науки розглядається як процес взаємодії різних дослідницьких програм, концептуальних моделей та теоретичних парадигм.

Для досліджень у сфері публічного управління методологічний плюралізм має особливе значення, оскільки управлінські процеси охоплюють соціальні, політичні, економічні та інституційні виміри. Це зумовлює необхідність використання міждисциплінарних дослідницьких стратегій та поєднання різних методологічних підходів.

У філософії науки підкреслюється, що наукове знання не є однорідною системою, а формується у межах різних дослідницьких традицій, кожна з яких пропонує власні підходи до пояснення явищ та інтерпретації результатів дослідження. У цьому сенсі науковий плюралізм відображає не лише різноманіття методів, але й множинність теоретичних рамок, у межах яких здійснюється наукове пізнання [4; 8]. Дослідники наголошують, що

співіснування різних моделей пояснення дозволяє більш повно аналізувати складні явища та сприяє розвитку науки через конкуренцію альтернативних підходів [1].

Особливого значення методологічний плюралізм набуває у соціальних і управлінських науках. Дослідження процесів публічного управління пов'язані з аналізом складних соціальних систем, що характеризуються багаторівневністю, динамічністю та взаємодією різних соціальних інститутів. У зв'язку з цим використання лише одного методологічного підходу часто не дозволяє повною мірою пояснити природу управлінських процесів. Саме тому у сучасних дослідженнях обґрунтовується доцільність поєднання різних дослідницьких стратегій, що передбачає інтеграцію кількісних і якісних методів аналізу, а також використання різних аналітичних моделей [9; 10].

У науковій літературі підкреслюється, що плюралізм дослідницьких підходів сприяє підвищенню ефективності наукових досліджень та формуванню нових напрямів розвитку науки. Конкуренція різних наукових концепцій та методологічних стратегій розглядається як важливий чинник інноваційного розвитку наукового знання [15]. Водночас сучасні дослідники звертають увагу на те, що різні теоретичні моделі можуть не лише конкурувати між собою, але й взаємодоповнювати одна одну у процесі пояснення складних явищ [14; 13].

У цьому контексті особливого значення набуває проблема формування дослідницької компетентності аспірантів. Під дослідницькою компетентністю у сучасній педагогічній та методологічній літературі розуміють здатність майбутнього науковця здійснювати самостійний науковий пошук, формулювати дослідницькі проблеми, обирати адекватні методи дослідження та інтерпретувати отримані результати у межах відповідних теоретичних підходів. Формування таких компетентностей значною мірою залежить від розвитку методологічної культури дослідника, що передбачає усвідомлення різноманіття наукових методів та здатність критично оцінювати їхні можливості і обмеження.

Важливу роль у цьому процесі відіграє курс «Філософія науки», який є складовою підготовки аспірантів у системі вищої освіти. Його зміст спрямований на формування у майбутніх дослідників цілісного уявлення про структуру наукового знання, логіку розвитку науки та методологічні засади наукового пізнання. У межах цього курсу аспіранти отримують можливість ознайомитися з різними концепціями науки, що дозволяє сформувати у них більш глибоке розуміння природи наукового дослідження.

Використання принципів методологічного плюралізму у викладанні курсу «Філософія науки» сприяє розвитку критичного мислення та здатності до методологічної рефлексії. Ознайомлення з різними підходами до розуміння науки дозволяє аспірантам усвідомити умовність багатьох наукових

концепцій та навчитися обґрунтовувати власні дослідницькі позиції. У цьому сенсі плюралізм виступає не лише характеристикою сучасної науки, але й важливим дидактичним принципом підготовки науковців.

Отже, методологічний плюралізм може розглядатися як важлива концептуальна основа викладання курсу «Філософія науки» у системі підготовки аспірантів. Його використання у навчальному процесі сприяє формуванню дослідницької культури майбутніх науковців, розвитку їхньої здатності до критичного аналізу наукових підходів та усвідомленого вибору методів дослідження.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що методологічний плюралізм є однією з фундаментальних характеристик розвитку сучасної науки, яка відображає співіснування різних теоретичних підходів, дослідницьких стратегій і моделей пояснення наукових явищ. Такий підхід дозволяє розглядати наукове пізнання як складну систему взаємодії різних концептуальних рамок і дослідницьких програм, що особливо важливо для дослідження багатовимірних соціальних процесів.

Встановлено, що у сфері соціальних і управлінських наук методологічний плюралізм виступає необхідною умовою адекватного аналізу складних соціальних систем, оскільки дозволяє поєднувати різні теоретичні підходи та дослідницькі методи. Це створює передумови для більш комплексного дослідження процесів публічного управління, які характеризуються міждисциплінарним характером та високим рівнем складності.

Обґрунтовано, що курс «Філософія науки» відіграє важливу роль у формуванні методологічної культури аспірантів і може виступати ефективним інструментом розвитку їхньої дослідницької компетентності. Використання принципів методологічного плюралізму у викладанні цього курсу сприяє формуванню у майбутніх науковців здатності орієнтуватися у різноманітті наукових підходів, здійснювати критичний аналіз дослідницьких стратегій та обґрунтовано обирати методи наукового дослідження.

Таким чином, методологічний плюралізм може розглядатися як важлива концептуальна основа викладання курсу «Філософія науки» у системі підготовки аспірантів спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Його інтеграція у зміст і методику викладання курсу сприяє формуванню дослідницької культури майбутніх науковців, розвитку їхньої здатності до методологічної рефлексії та підвищенню якості наукових досліджень у сфері публічного управління.

Список використаних джерел

1. Chang H. Is Water H₂O? Evidence, Realism and Pluralism. Dordrecht: Springer, 2012. 306 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-007-3932-1>
2. Feyerabend P. Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge. London: New Left Books, 1975. 339 p.

3. Flores-Camacho F., Gallegos-Cázares L. Representational pluralism in science education. *Science & Education*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11191-024-00559-3>
4. Kellert S. H., Longino H. E., Waters C. K. (eds.). *Scientific pluralism*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2006. 248 p.
5. Knox K. A Researcher's Dilemma – Philosophical and Methodological Pluralism. *Electronic Journal of Business Research Methods*. 2004. Vol. 2, No. 2. P.119–128.
6. Kuhn T. *The Structure of Scientific Revolutions*. 50th Anniversary ed. Chicago: University of Chicago Press, 2012. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226458144.001.0001>
7. Lakatos I. Falsification and the methodology of scientific research programmes. In: Lakatos I., Musgrave A. (eds.). *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press, 1970. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139171434.009>
8. Ludwig D., Rupy S. Scientific pluralism // *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* / ed. E. N. Zalta. 2021. Оновлено: 2026. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/scientific-pluralism/>
9. Midgley G. *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers, 2000. 461 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4201-8>
10. Mingers J. Combining IS research methods: Towards a pluralist methodology. *Information Systems Research*. 2001. Vol. 12, No. 3. P. 240–259. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.12.3.240.9709>
11. Mitchell S. D. *Unsimple Truths: Science, Complexity, and Policy*. Chicago: University of Chicago Press, 2009. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226532646.001.0001>
12. Ponce O., Gómez-Galán J., Pagán-Maldonado N. Philosophy of science and educational research. 2018. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1803.01220>
13. Veigl S. J. Scientific Pluralism in Practice: Responses to Anomaly in the Sciences. *Philosophy, Theory, and Practice in Biology*. 2022. Vol. 14. Article 14. DOI: <https://doi.org/10.3998/ptpbio.2896>
14. Veit W. Model pluralism. *Philosophy of Science*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1086/704045>
15. Whitley R. Competition and pluralism in the public sciences. *Research Policy*. 2003. Vol. 32, No. 6. P. 1015–1029. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00112-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00112-9)
16. Ясюк О., Дегтяр О. Методологія дослідження публічного управління сферою оборони в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3 (11), С. 1060-1068. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-1060-1068](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-1060-1068)

References

1. Chang, H. (2012). *Is Water H₂O? Evidence, Realism and Pluralism*. Dordrecht: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-007-3932-1> [in English].
2. Feyerabend, P. (1975). *Against method: Outline of an anarchistic theory of knowledge*. New Left Books. [in English].
3. Flores-Camacho, F., & Gallegos-Cázares, L. (2024). Representational pluralism in science education. *Science & Education*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11191-024-00559-3> [in English].
4. Kellert, S. H., Longino, H. E., & Waters, C. K. (Eds.). (2006). *Scientific pluralism*. University of Minnesota Press. [in English].
5. Knox, K. (2004). A researcher's dilemma: Philosophical and methodological pluralism. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2 (2), 119–128. [in English].
6. Kuhn, T. (2012). *The structure of scientific revolutions (50th anniversary ed.)*. University of Chicago Press. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226458144.001.0001> [in English].
7. Lakatos, I. (1970). Falsification and the methodology of scientific research programmes. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.), *Criticism and the growth of knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139171434.009> [in English].
8. Ludwig, D., & Ruphy, S. (2026). Scientific pluralism. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/scientific-pluralism/> [in English].
9. Midgley, G. (2000). *Systemic intervention: Philosophy, methodology, and practice*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4201-8> [in English].
10. Mingers, J. (2001). Combining IS research methods: Towards a pluralist methodology. *Information Systems Research*, 12(3), 240–259. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.12.3.240.9709> [in English].
11. Mitchell, S. D. (2009). *Unsimple truths: Science, complexity, and policy*. Chicago: University of Chicago Press. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226532646.001.0001> [in English].
12. Ponce, O., Gómez-Galán, J., & Pagán-Maldonado, N. (2018). Philosophy of science and educational research. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1803.01220> [in English].
13. Veigl, S. (2020). Scientific pluralism in practice. *Philosophy, Theory, and Practice in Biology*. DOI: <https://doi.org/10.3998/ptpbio.16039257.0022.004> [in English].
14. Veit, W. (2019). Model pluralism. *Philosophy of Science*. DOI: <https://doi.org/10.1086/704045> [in English].
15. Whitley, R. (2003). Competition and pluralism in the public sciences. *Research Policy*, 32(6), 1015–1029. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00112-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00112-9) [in English].

16. Yasiuk, O., & Dehtiar, O. (2025). Metodolohiia doslidzhennia publichnoho upravlinnia sferoiu oborony v Ukraini [Research methodology of public defense administration in Ukraine] *Society and National Interests*, 3(11), 1060–1068. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-1060-1068](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-1060-1068) [in Ukrainian].

Отримано 15.01.2026

Прийнято до друку 28.01.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 15.01.2026

Accepted for publication 28.01.2026

Published 22.04.2026

УДК 005.591.6:351.72(477)

Адаптивне управління бюджетним процесом у воєнний період: досвід України

ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE BUDGET PROCESS DURING WAR: THE EXPERIENCE OF UKRAINE

ВОЛКОВА Наталія Вікторівна – кандидат наук з державного управління, доцент, завідувачка кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

VOLKOVA Nataliia Viktorivna – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Educational Management, Public Policy and Economics, Communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49101, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0795-9778>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-3>

Анотація. У статті досліджено адаптивне управління бюджетним процесом в умовах воєнного стану та підвищеної макроекономічної невизначеності. Обґрунтовано, що в умовах масштабних безпекових шоків традиційні механізми бюджетного планування, орієнтовані на стабільність і передбачуваність фінансових параметрів, істотно втрачають ефективність. За таких умов визначальною стає здатність системи публічних фінансів оперативно реагувати на зовнішні виклики, здійснювати перерозподіл бюджетних ресурсів і підтримувати фінансову стійкість держави. Метою дослідження є розроблення концептуальної моделі адаптивного управління бюджетним процесом у воєнний період, визначення критеріїв оцінювання його ефективності та окреслення меж управлінської дискреції в умовах кризового функціонування бюджетної системи. У дослідженні використано методи структурного аналізу, статистичні показники варіації та інструменти економетричного аналізу, зокрема індекс структурної адаптації на основі L1-метрики, коефіцієнт варіації та тест структурного зламу Чоу. Запропоновано модель адаптивного бюджетного менеджменту, що включає сценарне бюджетування, механізми оперативного перерозподілу бюджетних ресурсів, централізовану координацію бюджетного процесу, управління ліквідністю державних фінансів

© ВОЛКОВА Наталія Вікторівна

і систему зворотного зв'язку для регулярного коригування бюджетних рішень. Показано, що ефективність адаптивного управління визначається швидкістю ухвалення управлінських рішень, гнучкістю структури бюджетних видатків, координаційною узгодженістю між рівнями управління та здатністю контролювати фіскальні ризики. На основі аналізу структури видатків державного бюджету України за 2021–2025 роки встановлено, що початок повномасштабної війни спричинив різку трансформацію бюджетних пріоритетів і масштабний перерозподіл ресурсів на користь сектору безпеки та оборони. Результати розрахунку індексу структурної адаптації свідчать про фазу шокової перебудови бюджетної системи у 2022 році з подальшим переходом до етапу стабілізаційної адаптації. Наукова новизна дослідження полягає у запропонованому підході до комплексного оцінювання адаптивності бюджетного процесу, що поєднує аналіз структурних змін, вимірювання фінансової турбулентності та виявлення режимних зламів у функціонуванні бюджетної системи. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих інструментів для вдосконалення механізмів воєнного бюджетування та формування стратегій післякризової стабілізації державних фінансів.

Ключові слова: *адаптивне управління, бюджетний процес, воєнний стан, бюджетна дискреція, кризовий менеджмент, публічні фінанси.*

Abstract. *The article examines adaptive management of the budget process under martial law and heightened macroeconomic uncertainty. It is substantiated that under conditions of large-scale security shocks, traditional budget planning mechanisms oriented toward stability and predictability of fiscal parameters significantly lose their effectiveness. In such circumstances, the ability of the public finance system to respond promptly to external challenges, reallocate budget resources, and maintain the financial stability of the state becomes crucial. The purpose of the study is to develop a conceptual model of adaptive management of the budget process during wartime, to identify criteria for assessing its effectiveness, and to determine the limits of managerial discretion under the crisis functioning of the budget system. The research employs methods of structural analysis, statistical measures of variation, and econometric tools, including the structural adaptation index based on the LI-metric, the coefficient of variation, and the Chow structural break test. A model of adaptive budget management is proposed, which includes scenario budgeting, mechanisms for the rapid reallocation of budget resources, centralized coordination of the budget process, liquidity management of public finances, and a feedback system for the regular adjustment of budget decisions. It is shown that the effectiveness of adaptive management depends on the speed of decision-making, the flexibility of the expenditure structure, coordination between different levels of government, and the ability to control fiscal risks. Based on*

the analysis of the structure of state budget expenditures of Ukraine for 2021–2025, it is established that the beginning of the full-scale war caused a sharp transformation of budget priorities and a significant reallocation of resources in favor of the security and defense sector. The results of the structural adaptation index indicate a phase of shock restructuring of the budget system in 2022, followed by a transition to a stage of stabilization adaptation. The scientific novelty of the study lies in the proposed approach to the comprehensive assessment of the adaptability of the budget process, which combines the analysis of structural shifts, the measurement of financial turbulence, and the identification of regime changes in the functioning of the budget system. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed tools to improve wartime budgeting mechanisms and to develop strategies for the post-crisis stabilization of public finances.

Key words: *adaptive management, budgetary process, martial law, budgetary discretion, crisis management, public finances.*

Вступ. Повномасштабна війна спричинила суттєву трансформацію бюджетної політики України та зміну функціональної структури державних видатків. В умовах обмеженого фіскального простору ключовим завданням бюджетної системи стає забезпечення адаптивності до масштабних безпекових та економічних шоків. Це зумовлює необхідність дослідження структурних змін бюджетних видатків та оцінювання інтенсивності їх трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі адаптивність розглядається як властивість складних систем змінювати внутрішні параметри у відповідь на зовнішні шоки. У сфері публічних фінансів ця категорія пов'язується з кризовим менеджментом, управлінням ризиками та гнучким прийняттям управлінських рішень в умовах невизначеності.

Проблематика стійкості державних фінансів та адаптації бюджетної політики до кризових шоків розглядається у працях І. Чугунова [1], Т. Єфименко [2] та Т. Богдан [3]. У цих дослідженнях бюджетна політика визначається як ключовий інструмент державного регулювання економіки, що забезпечує фінансування базових функцій держави, підтримку соціально-економічного розвитку та стабільність макрофінансової системи. Зокрема, І. Чугунов наголошує на необхідності забезпечення фінансової стійкості державних фінансів та підтримання балансу між виконанням соціальних функцій держави і фінансуванням пріоритетних напрямів державної політики в умовах масштабних соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів [1].

Т. Єфименко підкреслює, що в умовах воєнної економіки зростає роль стратегічного управління бюджетними ресурсами та узгодження бюджетної,

податкової і боргової політики для забезпечення довгострокової фінансової стабільності держави [2]. У свою чергу, Т. Богдан досліджує трансформацію системи публічних фінансів України в умовах війни та післявоєнного відновлення, акцентуючи увагу на ролі державних фінансів у забезпеченні економічної стійкості та фінансуванні програм відбудови [3].

Міжнародні дослідження також підтверджують, що масштабні зовнішні шоки, зокрема військові конфлікти, суттєво змінюють структуру державних фінансів та бюджетні пріоритети. Аналітичні матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) свідчать, що в умовах війни значно зростає частка оборонних видатків, що супроводжується збільшенням бюджетних дефіцитів, державного боргу та потребою у залученні зовнішнього фінансування [4]. Водночас відновлення фіскальної стійкості у середньостроковій перспективі потребує поєднання політики ефективного управління видатками та мобілізації доходів державного бюджету [5].

Разом з тим більшість досліджень зосереджена переважно на макрофіскальних показниках, таких як бюджетний дефіцит, державний борг або загальна динаміка видатків. Натомість управлінські аспекти функціонування бюджетної системи, зокрема механізми адаптації бюджетного процесу до кризових умов, інструменти оперативного перерозподілу бюджетних ресурсів та методи кількісного вимірювання структурних змін, залишаються недостатньо дослідженими. Отже, аналіз сучасної наукової літератури свідчить про необхідність розвитку методичних підходів до оцінювання адаптивності бюджетного процесу, які дозволяють поєднати аналіз структурних змін бюджетних видатків із кількісним вимірюванням трансформацій бюджетної системи. Саме на вирішення цього наукового завдання спрямоване дане дослідження.

Метою дослідження є аналіз структурних змін функціональної структури видатків державного бюджету України в умовах воєнного шоку та оцінювання інтенсивності цих змін за допомогою індексу структурної адаптації.

Виклад основного матеріалу. Адаптивне управління бюджетним процесом у воєнний період набуває особливого значення, оскільки бюджетна система функціонує в умовах високої невизначеності, нестабільності доходної бази та швидкої зміни державних пріоритетів. За таких умов традиційні механізми бюджетного планування, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, значною мірою втрачають ефективність. Вирішального значення набуває здатність системи публічних фінансів оперативно реагувати на зовнішні шоки, перерозподіляти ресурси та підтримувати фінансову стійкість держави. Адаптивне управління бюджетним процесом можна визначити як здатність системи публічних фінансів своєчасно реагувати на зовнішні виклики, змінювати структуру бюджетних видатків без втрати

керованості та підтримувати платоспроможність держави. В умовах війни пріоритети бюджетного менеджменту зміщуються від довгострокового планування до швидкого ухвалення управлінських рішень і оперативного перерозподілу ресурсів. Адаптивне бюджетне управління доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних механізмів, серед яких ключовими є сценарне бюджетування, механізми оперативного перерозподілу ресурсів, централізована координація бюджетного процесу, управління ліквідністю державних фінансів та система зворотного зв'язку для регулярного коригування бюджетних рішень.

Ефективність адаптивного бюджетного управління визначається швидкістю реагування на зовнішні шоки, гнучкістю структури бюджетних видатків, фінансовою стійкістю держави, узгодженістю між рівнями управління та здатністю контролювати фіскальні ризики. Водночас підвищення адаптивності бюджетного процесу супроводжується розширенням дискреційних повноважень органів виконавчої влади. Хоча у воєнний період це є об'єктивною необхідністю, надмірна концентрація управлінських рішень може знижувати прозорість бюджетного процесу та послаблювати парламентський контроль. Тому гнучкість бюджетного управління має поєднуватися з інституційними запобіжниками, зокрема тимчасовим характером кризових процедур і їх регулярним переглядом.

Практична реалізація адаптивного бюджетного управління передбачає використання комплексу інструментів, серед яких важливе місце займають формування резервних фондів, регулярний моніторинг виконання бюджету, пріоритетне фінансування сектору безпеки і оборони, координація бюджетної політики з міжнародними партнерами та застосування цифрових інструментів контролю бюджетних операцій. Досвід України у період повномасштабної війни свідчить, що ефективність бюджетного управління значною мірою визначається швидкістю ухвалення рішень, централізацією стратегічних фінансових потоків та підтримкою міжнародних партнерів. Водночас довгострокова стабільність бюджетної системи залежить від поступового повернення до збалансованих процедур управління після завершення гострої фази кризи.

У процесі трансформації бюджетного управління можна виокремити кілька етапів воєнної адаптації бюджетної системи України. Перший етап – шокова перебудова (2022 р.), що характеризується різким структурним переглядом бюджетних пріоритетів і високою волатильністю фінансових показників. Другий етап – стабілізаційна адаптація (2023 р.), який супроводжувався поступовим зниженням структурної волатильності та формуванням стабільних каналів міжнародного фінансування. Третій етап – керована адаптивність (2024–2025 рр.), що характеризується інституціоналізацією кризових бюджетних процедур і зменшенням амплітуди перерозподілу бюджетних ресурсів.

Для формалізованої оцінки адаптивності бюджетної системи застосовано комплексний методичний підхід, що поєднує інструменти структурного аналізу бюджетних видатків, показники фінансової волатильності та методи виявлення режимних змін у функціонуванні бюджетної системи.

Першим елементом є оцінювання глибини структурних змін за допомогою індексу структурної адаптації, побудованого на основі L1-метрики (Manhattan distance), що відображає суму абсолютних відхилень часток видатків у структурі бюджету:

$$S_t = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n |s_{i,t} - s_{i,t-1}|$$

де $S_{i,t}$ – частка i -го функціонального напрямку видатків у загальній структурі бюджету у періоді t ; $S_{i,t-1}$ – відповідна частка у попередньому періоді; n – кількість функціональних напрямів бюджетних видатків. Значення показника варіюється у межах від 0 до 1 і відображає масштаб структурних зрушень у бюджетній системі. Чим більше значення індексу, тим глибшими є зміни у розподілі бюджетних ресурсів між функціональними напрямками державної політики.

Другим компонентом оцінювання виступає вимірювання фінансової турбулентності бюджетного процесу за допомогою коефіцієнта варіації. Цей показник дозволяє оцінити ступінь нестабільності бюджетних параметрів у динаміці та визначити рівень волатильності фінансових показників. Коефіцієнт варіації CV розраховується за формулою:

$$CV = \frac{\sigma}{\mu} ,$$

де σ – стандартне відхилення відповідного бюджетного показника за досліджуваний період, μ – його середнє значення. Зростання коефіцієнта варіації свідчить про підвищення нестабільності бюджетних параметрів і посилення фінансової турбулентності, тоді як його зниження може інтерпретуватися як ознака поступової стабілізації бюджетної системи. Зростання коефіцієнта варіації свідчить про підвищення нестабільності бюджетних параметрів, тоді як його зниження може інтерпретуватися як ознака стабілізації бюджетної системи.

Третім елементом методичного підходу є застосування тесту структурного зламу Чоу (Chow structural break test) для перевірки гіпотези про зміну параметрів бюджетної динаміки до і після початку повномасштабної війни у 2022 році. Статистично значущий результат тесту свідчить про перехід бюджетної системи до нового режиму формування бюджетної політики.

Поєднання цих інструментів дозволяє комплексно оцінити адаптивність бюджетного процесу: індекс структурної адаптації відображає масштаб

перерозподілу бюджетних ресурсів, коефіцієнт варіації характеризує рівень фінансової турбулентності, а тест Чоу дає змогу виявити режимні зміни у функціонуванні бюджетної політики.

Таблиця 1. Видатки державного бюджету України в млн грн (функціональна класифікація) та їх частка у % до загальної суми видатків у 2021-2025 роках *

Рік	Видатки на оборону (код бюджетної класифікації 0200)	Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення (код бюджетної класифікації 1000)	Видатки на освіту (код бюджетної класифікації 0900)	Всього видатків
2021	127527,3 8,56%	339278,9 22,77%	63837,1 4,28%	1490258,9 100,00%
2022	1142872,4 42,24%	425987,0 15,75%	58508,1 2,16%	2705423,3 100,00%
2023	2097620,5 52,25%	469251,2 11,69%	60452,2 1,51%	4014418,1 100,00%
2024	2304475,1 51,36%	464734,4 10,36%	64738,0 1,44%	4486682,7 100,00%
2025	3069857,4 56,09%	453413,4 8,28%	67260,8 1,23%	5473577,2 100,00%

* Складено автором на основі даних Міністерства фінансів України та законів України про Державний бюджет на відповідні роки.

Аналіз динаміки функціональної структури видатків державного бюджету України свідчить про суттєву трансформацію фіскальних пріоритетів у відповідь на воєнний шок. Якщо у 2021 році структура бюджетних видатків залишалася відносно збалансованою, то вже у 2022 році відбулося різке зміщення ресурсів на користь сектору безпеки і оборони, частка якого зросла у п'ять разів. Така перебудова відображає перехід бюджетної системи від моделі соціально орієнтованого фінансування до моделі воєнної мобілізації ресурсів, у якій ключовим пріоритетом стає забезпечення обороноздатності держави. Для кількісного вимірювання інтенсивності структурних змін у бюджетній системі використано індекс структурної адаптації, який дозволяє оцінити масштаб перерозподілу бюджетних ресурсів між функціональними напрямками видатків у динаміці. На підставі даних таблиці 1 за 2021–2025 роки розраховано індекс структурної адаптації для окремих періодів. Розрахунок здійснено на основі ключових функціональних напрямів бюджетних видатків (оборона, соціальний захист та освіта), що відображають стратегічні пріоритети бюджетної політики у воєнний період.

$$S_{2021-2022} = 0,214100$$

$$S_{2022-2023} = 0,073600$$

$$S_{2023-2024} = 0,011450$$

$$S_{2024-2025} = 0,035100$$

$$S_{2021-2025} = 0,325535$$

Отримані значення індексу відображають послідовну адаптацію бюджетної системи України до воєнного шоку. Найвище значення індексу спостерігається у 2021–2022 роках (0,214), що свідчить про різку перебудову структури бюджетних видатків після початку повномасштабної війни та концентрацію ресурсів у стратегічно критичних секторах. У наступні роки значення індексу істотно знижується (0,0736 у 2022–2023 роках та 0,01145 у 2023–2024 роках), що відображає зменшення масштабів структурних перерозподілів і формування відносно стабільної конфігурації бюджетних пріоритетів. Така динаміка характеризує перехід бюджетної системи від фази шоквої реакції до етапу стабілізаційної адаптації.

Незначне зростання індексу у 2024–2025 роках (0,0351) може свідчити про подальше коригування бюджетної структури в межах уже сформованої воєнної моделі бюджетування. При цьому зниження значень індексу після 2022 року не означає зменшення масштабів воєнного фінансування, а відображає стабілізацію нової структури бюджетних пріоритетів. У цілому індекс структурної адаптації може розглядатися як аналітичний індикатор глибини трансформації бюджетних пріоритетів держави в умовах воєнного шоку.

Наукова новизна дослідження полягає у застосуванні індексу структурної адаптації для оцінювання трансформації функціональної структури видатків державного бюджету України в умовах воєнного шоку. Це дозволило виявити етапність адаптації бюджетної системи, що проявляється у переході від фази шоквої структурної перебудови до етапу стабілізації та формування нової конфігурації бюджетних пріоритетів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено суттєву трансформацію функціональної структури видатків державного бюджету України під впливом воєнного шоку та зміну пріоритетів бюджетної політики. Аналіз динаміки видатків засвідчив різке зростання частки фінансування сектору безпеки і оборони, що відображає перехід бюджетної системи до моделі воєнної мобілізації ресурсів. Водночас у структурі видатків спостерігається скорочення часток соціального захисту та освіти, що зумовлено перерозподілом обмежених бюджетних ресурсів на користь стратегічно критичних напрямів державної політики. Розрахунок індексу структурної адаптації підтвердив високу інтенсивність структурних змін у 2022 році, коли відбулося найбільш масштабне коригування бюджетних пріоритетів. Подальше зниження значень індексу у 2023–2024 роках свідчить не про зменшення масштабів воєнного фінансування, а про поступову

стабілізацію нової структури бюджетних видатків, сформованої під впливом тривалих безпекових викликів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що бюджетна система України демонструє здатність до швидкої структурної адаптації в умовах глибоких макроекономічних і безпекових шоків. Водночас сформована конфігурація бюджетних пріоритетів характеризується високим рівнем концентрації ресурсів у секторі оборони, що зумовлює необхідність пошуку збалансованих механізмів підтримки соціальної та гуманітарної сфер у середньостроковій перспективі. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення інструментів бюджетної політики та підвищення адаптивності системи публічних фінансів у періоди масштабних макроекономічних і безпекових шоків.

Список використаних джерел

1. Чугунов І. Фінансово-бюджетна політика як складова резильєнтності державних фінансів та соціально-економічного розвитку країни. *Демографія та соціальна економіка*. 2024, № 58(4). С. 113–127. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.113>
2. Єфименко Т. Пріоритети забезпечення стійкості державних фінансів України в сучасних умовах. *Фінанси України*. 2024, № (1), С. 7-24. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.01.007>
3. Богдан Т. Роль державних фінансів у відновленні та реконструкції України. *Журнал європейської економіки*. 2024, № 23 (4), С. 615–634. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2024.04.615>
4. OECD. (2024). OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2. Paris: OECD Publishing.
5. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025.

References

1. Chugunov, I. (2024). Finansovo-biudzhetna polityka yak skladova rezylientnosti derzhavnykh finansiv ta sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Financial and budgetary policy as a component of the resilience of state finances and socio-economic development of the country]. *Demography and Social Economy*, 58(4), 113–127. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.113> [in Ukrainian].
2. Iefymenko, T. (2024). Priorytety zabezpechennia stiiikosti derzhavnykh finansiv Ukrainy v suchasnykh umovakh [Priorities for ensuring the sustainability of Ukraine's public finance in modern conditions]. *Finance of Ukraine*, (1), 7–21. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.01.007> [in Ukrainian].
3. Bohdan, T. (2024). Rol derzhavnykh finansiv u vidnovlenni ta rekonstruktsii Ukrainy [The role of public finance in Ukraine's recovery and reconstructio]. *Journal*

of European Economy, 23(4), 615–630. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2024.04.615> [in Ukrainian].

4. Organisation for Economic Co-operation and Development (2024). OECD Economic Outlook: Ukraine. Volume 2024 Issue 2. Paris: OECD [in English].

5. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine. Paris: OECD Publishing [in English].

Отримано 22.01.2026

Прийнято до друку 10.02.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 22.01.2026

Accepted for publication 10.02.2026

Published 22.04.2026

УДК 351.77:004:005.591.4

Цифровізація процесів управління охороною здоров'я як інструмент підвищення ефективності відновлення після війни

DIGITALIZATION OF HEALTH MANAGEMENT PROCESSES AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF POST-WAR RECOVERY

**ЗАХАРОВ Сергій Вячеславо-
вич** – кандидат медичних наук, до-
цент, проректор з науково-педа-
гогічної роботи, Дніпровський дер-
жавний медичний університет, вул.
Володимира Вернадського, 9, Дніпро,
49044, Україна

ZAKHAROV Serhii Viacheslavovych –
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>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-4>

***Анотація.** У статті досліджено роль цифровізації процесів управління охороною здоров'я як інструменту підвищення ефективності функціонування системи в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю модернізації механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стійкості медичної системи в умовах масштабних трансформацій. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування понять цифровізації та цифрової трансформації у публічному управлінні, а також їх застосування у сфері охорони здоров'я. Визначено, що цифровізація управлінських процесів передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління, що сприяє підвищенню прозорості, оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню міжінституційної взаємодії та ефективнішому використанню фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів. Особливу увагу приділено аналізу цифрових інструментів управління системою охорони здоров'я, зокрема електронних медичних записів, телемедицини, аналітики великих даних та технологій штучного інтелекту, які створюють можливості для оптимізації управління ресурсами, моніторингу стану медичної інфраструктури та прогнозування потреб населення у медичних послугах. Обґрунтовано, що використання цифрових платформ та інтегрованих інформаційних*

© ЗАХАРОВ Сергій Вячеславович

систем сприяє формуванню єдиного інформаційного простору системи охорони здоров'я, що дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити більш якісне надання медичних послуг. Запропоновано концептуальну модель цифровізації управління системою охорони здоров'я, яка передбачає інтеграцію цифрових інструментів у систему публічного управління на стратегічному, управлінському та операційному рівнях і забезпечує взаємодію державних органів влади, регіональних управлінських структур, медичних установ та громадян. Доведено, що цифровізація процесів управління може виступати важливим інструментом підвищення ефективності відновлення медичної системи України, забезпечуючи прозорість управлінських процесів, координацію між суб'єктами управління та оптимізацію використання ресурсів у період післявоєнної реконструкції.

Ключові слова: *цифровізація публічного управління, система охорони здоров'я, цифрова трансформація, електронна охорона здоров'я, публічне управління, післявоєнне відновлення, управління ресурсами.*

Abstract. *The article examines the role of digitalization of healthcare management processes as a tool for increasing the efficiency of the system's functioning in the context of military challenges and post-war reconstruction of Ukraine. The relevance of the study is due to the need to modernize public management mechanisms in the healthcare sector; increase the efficiency of resource use, and ensure the sustainability of the medical system in the context of large-scale transformations. Modern scientific approaches to interpreting the concepts of digitalization and digital transformation in public management, as well as their application in the healthcare sector, are analyzed. It is determined that digitalization of management processes involves the integration of information and communication technologies into the management system, which contributes to increased transparency, efficiency of management decision-making, improved interinstitutional interaction, and more efficient use of financial, human, and material and technical resources. Particular attention is paid to the analysis of digital tools for managing the healthcare system, in particular electronic medical records, telemedicine, big data analytics and artificial intelligence technologies, which create opportunities for optimizing resource management, monitoring the state of medical infrastructure and forecasting the population's needs for medical services. It is substantiated that the use of digital platforms and integrated information systems contributes to the formation of a single information space for the healthcare system, which allows increasing management efficiency and ensuring better provision of medical services. A conceptual model for digitalizing healthcare system management is proposed, which involves the integration of digital tools into the public management system at the strategic, managerial and operational levels and ensures interaction between state authorities, regional management structures, medical institutions and citizens. It is proven that*

digitalizing management processes can be an important tool for increasing the efficiency of restoring the healthcare system of Ukraine, ensuring transparency of management processes, coordination between management entities and optimizing the use of resources during the post-war reconstruction period.

Key words: *digitalization of public administration, healthcare system, digital transformation, e-healthcare, public administration, post-war recovery, resource management.*

Вступ. В умовах воєнних викликів та подальшого повоєнного відновлення України система охорони здоров'я зазнає суттєвих трансформацій, що потребують підвищення ефективності публічного управління та модернізації управлінських механізмів. Одним із ключових напрямів таких змін є цифровізація управлінських процесів, яка здатна забезпечити прозорість, оперативність прийняття рішень, покращення координації між інституціями та ефективніше використання ресурсів системи охорони здоров'я. У контексті відновлення інфраструктури та підвищення стійкості системи особливого значення набуває впровадження сучасних цифрових технологій у процеси управління, планування та надання медичних послуг. Водночас на практиці спостерігається низка проблем, що ускладнюють ефективну цифрову трансформацію галузі. Серед них – недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у систему управління охороною здоров'я, фрагментованість інформаційних систем, слабка міжвідомча координація, а також наявність управлінських прогалин у питаннях стратегічного планування та реалізації цифрових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій засвідчує, що проблематика цифровізації публічного управління в Україні є достатньо широко представлена в сучасному науковому дискурсі, однак переважна більшість досліджень зосереджена на понятійно-категоріальному апараті, загальних напрямках цифрової трансформації, а також на питаннях прозорості, підзвітності та цифрових сервісів, тоді як галузевий вимір, зокрема у сфері охорони здоров'я, розкритий фрагментарно.

У праці О. Берназюка основну увагу приділено уточненню базових понять, пов'язаних із цифровими технологіями у сфері публічного управління. Це дослідження має важливе теоретико-методологічне значення, оскільки формує понятійну основу для подальших наукових розвідок у сфері цифровізації управлінських процесів [2]. Статті В. Сиротіна та І. Сурай зосереджені на змістовому наповненні поняття цифровізації та цифрової трансформації публічного управління. В. Сиротін [10] акцентує увагу на сутності цифровізації, її особливостях, викликах і перешкодах упровадження, тоді як І. Сурай [11] здійснює семантичний аналіз поняття цифрової трансформації публічного управління, що є важливим для уточнення теоретичних меж досліджуваної проблематики.

У дослідженні В. Саприкіна зроблено вагомий внесок у розмежування понять «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» публічного управління. Такий підхід є методологічно цінним, оскільки дозволяє уникнути ототожнення різнорівневих цифрових процесів і більш точно визначати предмет дослідження [9]. Праця Н. Атаманової та І. Луначенко розкриває загальні засади цифровізації публічного управління в Україні та підкреслює реформувальний потенціал цифрових технологій у державному секторі. Автори акцентують на тому, що цифрові рішення здатні підвищувати ефективність, реактивність та сучасність публічного управління, що є важливим у контексті модернізації державних інституцій [1]. Ю. Кальниш, О. Іваній і С. Малафеев досліджують вплив діджиталізації на прозорість і підзвітність органів влади, акцентуючи увагу на демократичному та контрольному потенціалі цифрових інструментів. Ця праця є цінною для розуміння того, що цифровізація у публічному управлінні має не лише технологічний, а й інституційний та суспільно-політичний вимір [4].

Окрему увагу цифровій трансформації публічного управління приділяють С. Квітка, В. Корсун та Ю. Магиляс, які визначають перспективні напрями розвитку цифрового врядування та окреслюють ключові дослідницькі вектори у цій сфері [5]. Водночас у праці С. Квітки та М. Миргородської розглядається галузевий аспект цифрової трансформації, зокрема у сфері охорони здоров'я. Автори аналізують фактори, що впливають на цифрову трансформацію медичної системи, та підкреслюють її значення для підвищення якості життя населення, доступності медичних послуг і ефективності управління медичними ресурсами. [6].

Наукові напрацювання зазначених авторів сформували належне теоретичне підґрунтя для дослідження цифровізації у сфері публічного управління. Водночас аналіз опрацьованих джерел дає підстави стверджувати, що недостатньо розробленими залишаються питання галузевого застосування цифрових інструментів у системі охорони здоров'я, зокрема в аспекті підвищення ефективності управління ресурсами, міжінституційної координації, стійкості системи та її відновлення в умовах післявоєнної трансформації.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі цифровізації у підвищенні ефективності публічного управління системою охорони здоров'я та обґрунтуванні ключових напрямів застосування цифрових технологій для зміцнення її стійкості в умовах відновлення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифровізація виступає одним із ключових інструментів модернізації системи публічного управління. Вона передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у управлінські процеси, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, прозорості діяльності державних інституцій та покращенню взаємодії між органами влади, організаціями і громадянами.

У науковій літературі цифровізація розглядається «як комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності з метою оптимізації, автоматизації, підвищення прозорості та ефективності, а також інтеграції фізичного і цифрового середовищ, що сприяє формуванню кіберфізичного простору та розвитку цифрової економіки» [12]. Особливо важливе значення цифровізація має у сфері охорони здоров'я, де вона безпосередньо впливає на доступність медичних послуг, ефективність управління ресурсами та оперативність реагування на кризові ситуації. Як зазначається у дослідженнях ОЕСД, розвиток цифрових технологій у медицині, зокрема телемедицини, електронних медичних записів та систем штучного інтелекту, сприяє підвищенню продуктивності систем охорони здоров'я та зміцненню їхньої стійкості. «Цифрову систему охорони здоров'я можна розглядати як інтегровану цифрову платформу, яка збирає, зберігає, обробляє та дає можливість обмінюватись медичними даними для оптимізації процесу лікування, управління ресурсами охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг» [6].

Одним із ключових елементів цифрової трансформації галузі є «електронні медичні записи (ЕМЗ, англ. Electronic Health Records, EHR), що сприяє підвищенню якості, безпеки та ефективності медичних послуг» [13]. Важливим напрямом також є розвиток телемедицини, що дозволяє здійснювати дистанційні консультації та розширювати доступ населення до медичних послуг. «Телемедицину необхідно розглядати як інструмент цілісної електронної охорони здоров'я та цифрової трансформації України. Телемедичні технології мають слугувати ефективними інструментами для забезпечення доступу до медичної допомоги, відновлення здоров'я, реабілітації, профілактики, комунікації, науки та освіти, розширювати можливості отримання медичної допомоги за межами України» [7].

Окрему роль відіграють цифрові системи управління ресурсами, які дозволяють здійснювати моніторинг медичного обладнання, медикаментів та фінансових ресурсів. Використання таких систем цифровізації управління ресурсами «забезпечить прозорість процесів, швидкість прийняття управлінських рішень, економію ресурсів завдяки прогнозуванню та оптимізації, а також зручність формування та подання звітів для керівництва та інших стейкхолдерів» [3], сприятиме підвищенню ефективності управління логістикою та планування розвитку медичної інфраструктури.

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я потребує належного інституційного забезпечення та координації між різними суб'єктами публічного управління. Держава формує нормативно-правову базу цифровізації, забезпечує розвиток цифрової інфраструктури та визначає стратегічні напрями розвитку системи. Регіональні органи влади забезпечують впровадження цифрових рішень на місцевому рівні та координують діяльність медичних закладів, тоді як медичні установи виступають безпосередніми користувачами цифрових технологій.

Важливо підкреслити, що цифрові технології у сфері охорони здоров'я мають значення не лише для клінічної практики, а й для вдосконалення процесів публічного управління. Використання електронних медичних записів, телемедицини, аналітики великих даних та систем штучного інтелекту створює можливості для ефективнішого управління ресурсами системи охорони здоров'я, зокрема фінансовими, кадровими та матеріально-технічними.

Цифрові інструменти забезпечують формування єдиного інформаційного середовища, що дозволяє здійснювати оперативний моніторинг стану медичної інфраструктури, планування відновлення закладів охорони здоров'я, прогнозування потреб населення у медичних послугах та координацію діяльності різних суб'єктів публічного управління. У цьому контексті цифровізація виступає важливим механізмом підвищення ефективності управління системою охорони здоров'я та забезпечення її стійкості в умовах післявоєнного відновлення.

Суттєвим чинником підвищення ефективності управління системою охорони здоров'я є використання технологій Big Data та штучного інтелекту. «Штучний інтелект має величезний потенціал для покращення якості медичних послуг. Він може застосовуватись для автоматизованої обробки медичних зображень (наприклад, для аналізу рентгенівських знімків, МРТ чи КТ), для створення системи передбачення захворювань на основі медичних даних, а також для оптимізації лікувальних планів. Алгоритми машинного навчання, аналізуючи величезні масиви медичних даних, можуть допомогти виявити нові патерни та зв'язки між різними чинниками, що дозволяє покращити точність діагностики та прогнози для пацієнтів» [8]. Аналіз великих масивів медичних даних дозволяє прогнозувати поширення захворювань, оцінювати ефективність медичних програм та оптимізувати розподіл ресурсів. Водночас активне використання цифрових технологій актуалізує питання управління медичними даними (Health Data Governance), що передбачає формування механізмів їх безпечного зберігання, обробки та використання.

У контексті післявоєнного відновлення України цифровізація системи охорони здоров'я може стати важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління. Серед ключових напрямів її розвитку доцільно виокремити: інституційну інтеграцію цифрових систем, що передбачає створення єдиної цифрової платформи управління та забезпечення обміну даними між органами влади і медичними установами; підвищення кадрової та цифрової спроможності, зокрема підготовку фахівців у сфері цифрового управління та розвиток освітніх програм для медичних і управлінських кадрів; підвищення прозорості та контролю, що реалізується через створення цифрових реєстрів ресурсів і медичних послуг та використання аналітичних систем оцінки ефективності управлінських рішень; розвиток міжнародної співпраці, спрямованої на впровадження

світових практик eHealth, реалізацію партнерських проектів та використання технологічної підтримки міжнародних організацій.

На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель цифровізації управління охороною здоров'я, що передбачає інтеграцію цифрових інструментів у систему публічного управління та взаємодію основних суб'єктів: держави, регіональних органів влади, медичних установ і громадян.

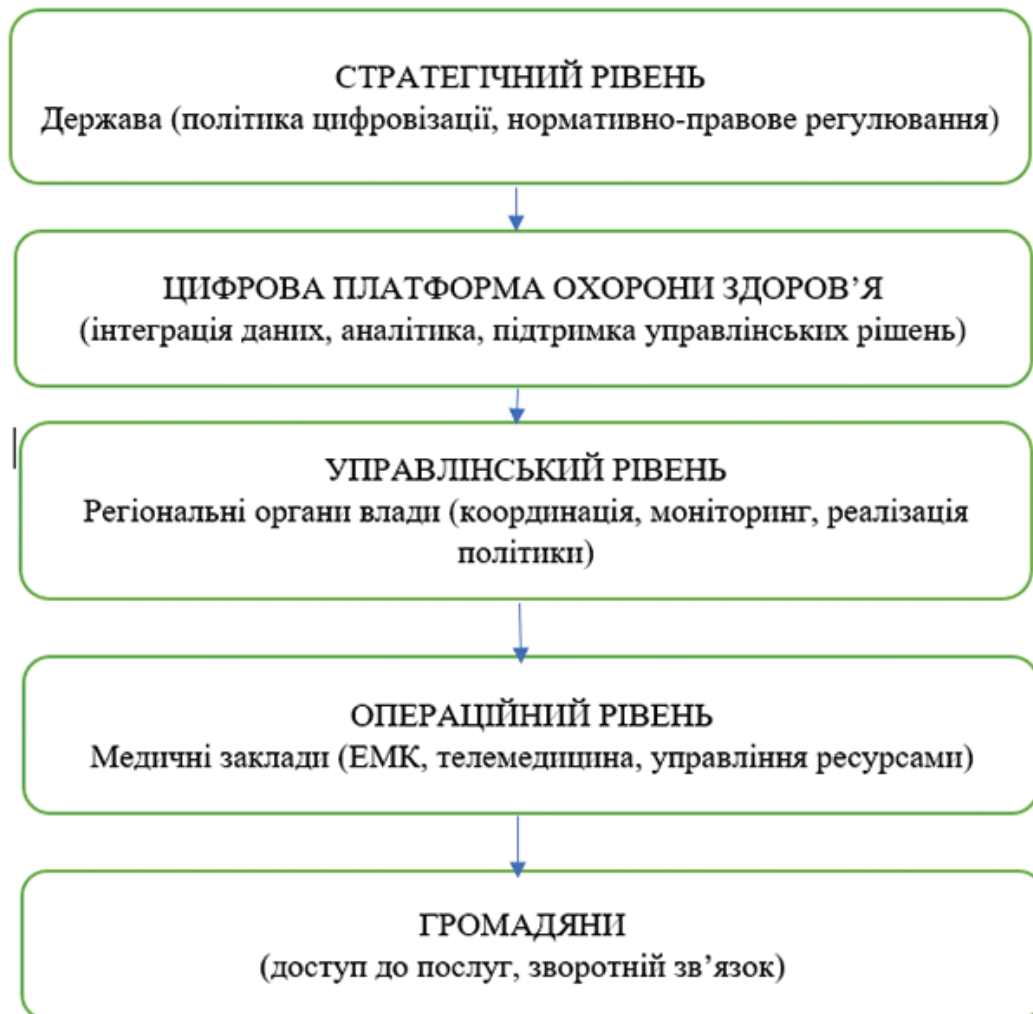


Рис. 1. Концептуальна модель цифровізації управління системою охорони здоров'я в системі публічного управління (розроблено автором)

У межах цієї моделі держава забезпечує стратегічне регулювання та розвиток цифрової інфраструктури, регіональні органи влади координують впровадження цифрових систем, медичні заклади застосовують цифрові технології у практичній діяльності, а громадяни отримують доступ до медичних послуг через цифрові платформи.

Модель відображає інтеграцію цифрових інструментів у систему публічного управління охороною здоров'я на стратегічному, управлінському та операційному рівнях. Центральним елементом виступає цифрова платформа охорони здоров'я, яка забезпечує інтеграцію даних, аналітику

та підтримку управлінських рішень, сприяючи підвищенню ефективності управління та якості медичних послуг.

Реалізація запропонованої моделі дозволить сформувати єдиний цифровий інформаційний простір системи охорони здоров'я, що сприятиме скороченню часу прийняття управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості медичних послуг. Таким чином, цифровізація управління охороною здоров'я виступає важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління та зміцнення стійкості системи охорони здоров'я в умовах післявоєнного відновлення.

В умовах післявоєнного відновлення України цифровізація процесів управління охороною здоров'я набуває особливої стратегічної ваги. Воєнні дії спричинили значні руйнування медичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання медичних ресурсів, переміщення населення та збільшення навантаження на систему охорони здоров'я. За таких умов ефективне управління відновленням медичної системи потребує використання сучасних цифрових інструментів, що забезпечують оперативний доступ до даних, координацію між державними органами, міжнародними партнерами та медичними установами, а також прозорість використання ресурсів.

Цифрові системи управління дозволяють здійснювати моніторинг стану медичної інфраструктури, планувати відновлення закладів охорони здоров'я, аналізувати потреби населення у медичних послугах та оптимізувати розподіл фінансових і матеріально-технічних ресурсів. Використання аналітики великих даних та інтегрованих інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, що є особливо важливим у процесі післявоєнної реконструкції та модернізації системи охорони здоров'я.

Цифровізація процесів публічного управління охороною здоров'я може виступати одним із ключових інструментів підвищення ефективності відновлення медичної системи України, забезпечуючи системність, прозорість і координацію відновлювальних процесів.

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 консолідується 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. Атаманова Н.В., Луначенко І.В. До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2024, № 68, С. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>
2. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету: серія: Право*. 2017. Т. 1. Вип. 46. С. 109–113. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/34345>
3. Гуржий П. О. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113>
4. Кальниш Ю.Г., Іваній О.М., Малафеев С.О. Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024, № 5(23), С. 253–265. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265)
5. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024, № 12(3), С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437>
6. 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. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>
7. Про схвалення Стратегії розбудови телемедицини в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 липня 2023 р. № 625-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozbudovy-telemedytsyny-v-ukraini-i140723-625>
8. Романенко С. В. Впровадження електронної медицини в управлінні медичними закладами: переваги та виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. С. 256–262. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.256>
9. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024, № 19 (1), С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/222024>

10. Сиротін В. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023, № 8, С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>

11. Сурай І. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024, № 1, С. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>

12. Штабська Х. Д. Теоретичні підходи до визначення поняття та ознак цифровізації системи судоустрою України. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 3. С. 471–474. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/111>

13. Alami H., Jebari H., et al. Challenges and facilitators of electronic health record implementation: a scoping review // BMC Health Services Research. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2025.106094>

References

1. Atamanova, N., & Luniachenko, I. (2024). Dopytanniatsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [On the issue of digitalization of public administration in Ukraine]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Yurysprudentsiia, 68, 4–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1> [in Ukrainian].

2. Bernaziuk, O. (2017). Tsyfrovi tekhnolohii u sferi publichnoho upravlinnia: vyznachennia osnovnykh poniat [Digital technologies in public administration: defining basic concepts]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo, 46, 109–113. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/34345> [in Ukrainian].

3. Hurzhyi, P. O. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinskomu protsesi zakladiv okhorony zdorovia [Digital technologies in the management process of healthcare institutions]. Ekonomika ta suspilstvo, 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113> [in Ukrainian].

4. Kalnysh, Yu., Ivani, O., & Malafeiev, S. (2024). Osoblyvosti vplyvu didzhytalizatsii na prozorst ta pidzvitnist orhaniv vlady [Peculiarities of the impact of digitalization on the transparency and accountability of government bodies]. Aktualni pytannia u suchasni nauki, 5(23), 253–265. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265) [in Ukrainian].

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

6. 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. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402> [in Ukrainian].

7. Pro skhvalennia Stratehii rozbudovy telemedytsyny v Ukraini [On the approval of the Strategy for the Development of Telemedicine in Ukraine]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 lypnia 2023 r. № 625-p URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozbudovy-telemedytsyny-v-ukraini-i140723-625> [in Ukrainian].

8. Romanenko, S. V. (2025). Vprovadzhennia elektronnoi medytsyny v upravlinni medychnymy zakladamy: perevahy ta vyklyky [Implementation of e-medicine in the management of medical institutions: benefits and challenges]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 4, 256–262. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.256> [in Ukrainian].

9. Saprykin, V. (2024). Otsyfovuvannia, tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, 19(1), 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/222024> [in Ukrainian].

10. Syrotin, V. (2023). Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [The essence and features of digitalization in the field of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 8, 1–6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05> [in Ukrainian].

11. Surai, I. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: semantychnyi analiz poniattia [Digital transformation of public administration: semantic analysis of the concept]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1, 1–14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2> [in Ukrainian].

12. Shtabska, Kh. D. (2025). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia ta oznak tsyfrovizatsii systemy sudoustroiu Ukrainy [Theoretical approaches to defining the concept and features of digitalization of the judicial system of Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 3, 471–474. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/111> [in Ukrainian].

13. Alami H., Jebari H., et al. (2023). Challenges and facilitators of electronic health record implementation: a scoping review. *BMC Health Services Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2025.106094> [in English].

*Отримано 03.02.2026
Прийнято до друку 23.02.2026
Опубліковано 22.04.2026*

*Received 03.02.2026
Accepted for publication 23.02.2026
Published 22.04.2026*

УДК 37.014.5

Інституційна політика як інструмент реалізації державних освітніх реформ

INSTITUTIONAL POLICY OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION AS A TOOL FOR IMPLEMENTING STATE EDUCATIONAL REFORMS

ВОЗНІЮК Лідія Володимирівна – кандидат педагогічних 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, 49101, Україна

VOZNIUK Lidiia Volodymyrivna – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy and Economics, Associate Professor, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49101, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3681-8811>

ШАПРАН Людмила Олександрівна – кандидат технічних наук, доцент, перший проректор, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

SHAPRAN Liudmyla Oleksandrivna – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, First Vice-Rector, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49101, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7963-9397>

ДРОБ Олександр Маркович – 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

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

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

© ВОЗНІЮК Лідія Володимирівна, ШАПРАН Людмила Олександрівна,
ДРОБ Олександр Маркович, ГОРІН Артур Володимирович

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

HORIN Arthur Volodymyrovych – PhD in Public Administration, Associate Professor 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/0009-0000-7603-8230>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-5>

***Анотація.** У статті розкривається сутність інституційної політики закладу освіти як інструменту реалізації державних освітніх реформ. Встановлено, що ефективність реалізації державної освітньої політики значною мірою залежить від змістовного наповнення, системності та узгодженості інституційних політик із законодавчими вимогами та стратегією розвитку закладу освіти. Визначено, що формування внутрішніх політик зумовлене необхідністю адаптації державних стратегій та реформ до конкретних умов діяльності закладу освіти, особливостей освітнього середовища, кадрового потенціалу та потреб здобувачів освіти. Саме через розроблення та впровадження таких політик відбувається трансформація загальнодержавних освітніх пріоритетів у конкретні управлінські практики. Відзначено, що внутрішні політики закладу освіти є сукупністю нормативних, управлінських та організаційних документів, що визначають принципи, правила та процедури діяльності освітньої установи, а їх основу складають стратегічні цілі розвитку закладу освіти, нормативно-правові засади функціонування освітньої системи, а також внутрішні регулятивні механізми, спрямовані на забезпечення якості освіти, академічної доброчесності, ефективного управління та інноваційного розвитку освітнього середовища. Зауважено, що інституційні політики закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та підвищеною соціально-економічною нестабільністю сприяють реалізації державних пріоритетів у сфері безпеки учасників освітнього процесу, організації дистанційного та змішаного навчання, забезпеченню доступності освіти для внутрішньо переміщених осіб, а також підтримки психологічного благополуччя здобувачів освіти і педагогів. Водночас ефективність таких політик залежить від їх системності, узгодженості з нормативно-правовими вимогами та рівня управлінської спроможності адміністрації закладу. Проблеми реалізації державної освітньої політики в Україні, модернізації управління освітою та формування інституційних механізмів забезпечення якості освіти активно*

досліджуються у працях українських науковців. Значний внесок у вивчення питань освітньої політики, розвитку систем забезпечення якості освіти та реформування освітньої системи зробили В. Кремень, В. Луговий, Ж. Таланова та С. Калашнікова (2022). У їхніх працях розкриваються стратегічні напрями розвитку освіти, питання інституційної автономії закладів загальної середньої освіти, а також механізми забезпечення якості освіти в умовах реформування освітньої галузі. Питання інституційної політики закладу загальної освіти та реалізації реформ, визначених концепцією Нова українська школа, висвітлено у працях Л. М. Калініної, О. І. Касьянової та О. І. Мармази, де розглядаються механізми впровадження державних освітніх реформ, побудови внутрішніх систем забезпечення якості освіти та розвитку інституційної політики закладів освіти. Доведено, що внутрішні політики виступають важливим інструментом координації діяльності учасників освітнього процесу, забезпечують узгодження стратегічних цілей державної освітньої політики з практичними механізмами їх реалізації на рівні окремого закладу освіти.

Ключові слова: державна освітня політика, інституційна політика, внутрішні політики закладу освіти, заклади освіти, якість освіти.

Abstract. *The article reveals the essence of the institutional policy of an educational institution as a tool for implementing state educational reforms. It has been established that the effectiveness of the implementation of state educational policy largely depends on the content, systematicity, and consistency of institutional policies with legislative requirements and the development strategy of the educational institution. It has been determined that the formation of internal policies is due to the need to adapt state strategies and reforms to the specific conditions of the educational institution's activities, the characteristics of the educational environment, human resources potential, and the needs of education seekers. It is through the development and implementation of such policies that national educational priorities are transformed into specific management practices. It is noted that the internal policies of an educational institution are a set of regulatory, managerial and organizational documents that define the principles, rules and procedures of the educational institution's activities, and they are based on the strategic goals of the development of the educational institution, the regulatory and legal principles of the functioning of the educational system, as well as internal regulatory mechanisms aimed at ensuring the quality of education, academic integrity, effective management and innovative development of the educational environment. It was noted that the institutional policies of general secondary education institutions in conditions of martial law and increased socio-economic instability contribute to the implementation of state priorities in the field of security of participants in the educational process, the organization of distance and blended learning,*

ensuring the accessibility of education for internally displaced persons, as well as supporting the psychological well-being of education seekers and teachers. At the same time, the effectiveness of such policies depends on their systematic nature, compliance with regulatory requirements, and the level of management capacity of the institution's administration. The problems of implementing state educational policy in Ukraine, modernizing education management, and forming institutional mechanisms for ensuring the quality of education are actively studied in the works of Ukrainian scientists. A significant contribution to the study of educational policy issues, the development of education quality assurance systems, and reforming the education system was made by V. Kremen, V. Lugovyi, Zh. Talanova, and S. Kalashnikova (2022). The problems of implementing state educational policy in Ukraine, modernizing education management, and forming institutional mechanisms for ensuring the quality of education are actively studied in the works of Ukrainian scientists. A significant contribution to the study of educational policy issues, the development of education quality assurance systems, and reforming the education system was made by V. Kremen, V. Lugovyi, Zh. Talanova, and S. Kalashnikova (2022). The issue of institutional policy of a general education institution and the implementation of reforms defined by the New Ukrainian School concept is covered in the works of L. M. Kalinina, O. I. Kasyanova, and O. I. Marmazy, which consider the mechanisms for implementing state educational reforms, building internal systems for ensuring the quality of education, and developing the institutional policy of educational institutions. It has been proven that internal policies are an important tool for coordinating the activities of participants in the educational process, ensuring the alignment of strategic goals of state educational policy with practical mechanisms for their implementation at the level of an individual educational institution.

Key words: *state educational policy, institutional policy, internal policies of an educational institution, educational institutions, quality of education.*

Вступ. Сучасний етап розвитку системи освіти характеризується активним впровадженням державних освітніх реформ, спрямованих на підвищення якості освіти, забезпечення її доступності, прозорості управління та відповідності міжнародним стандартам. Реалізація цих реформ передбачає не лише нормативні зміни на державному рівні, а й ефективне впровадження нових підходів до управління та організації освітнього процесу безпосередньо на рівні закладу освіти. У цих умовах особливого значення набуває питання ефективної реалізації державної освітньої політики на інституційному рівні, адже саме заклади освіти виступають безпосередніми суб'єктами впровадження освітніх змін.

Державна освітня політика визначає стратегічні пріоритети розвитку освіти, окреслює напрями реформування освітньої системи та встановлює нормативно-правові засади функціонування закладів освіти. Водночас

практична реалізація цих стратегічних орієнтирів відбувається через управлінські механізми, що формуються безпосередньо у самих закладах освіти. Одним із таких механізмів виступають внутрішні політики закладу освіти, які регламентують організацію освітнього процесу, систему забезпечення внутрішньої якості освіти, академічну доброчесність, кадрову політику, інклюзивність, цифровізацію освітнього середовища та інші аспекти діяльності закладу освіти. Тому внутрішні політики є сукупністю нормативних, управлінських та організаційних документів, що визначають принципи, правила та процедури функціонування освітньої установи. Їх формування зумовлене необхідністю адаптації державних стратегій та реформ до конкретних умов діяльності закладу освіти, особливостей освітнього середовища, кадрового потенціалу та потреб здобувачів освіти. Саме через розроблення та впровадження таких політик відбувається трансформація загальнодержавних освітніх пріоритетів у конкретні управлінські практики.

Водночас значення внутрішніх політик закладу освіти суттєво зростає в умовах сучасних суспільних викликів, зокрема воєнного стану та загальної нестабільності. За таких обставин вони стають важливим інструментом забезпечення безперервності освітнього процесу, ефективного управління та адаптації освітніх організацій до нових умов функціонування. Тому особливої актуальності набуває дослідження ролі внутрішніх політик закладу освіти в умовах розширення інституційної автономії та впровадження сучасних моделей управління освітою, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності освітніх організацій.

Внутрішні політики виступають важливим інструментом координації діяльності учасників освітнього процесу, забезпечують узгодження стратегічних цілей державної освітньої політики з практичними механізмами їх реалізації на рівні окремого закладу освіти.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам державної освітньої політики та управління закладами освіти, питання ролі внутрішніх політик як інституційного механізму реалізації освітніх реформ залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого наукового осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми реалізації державної освітньої політики в Україні, модернізації управління освітою та формування інституційних механізмів забезпечення якості освіти активно досліджуються у працях українських науковців. Значний внесок у вивчення питань освітньої політики, розвитку систем забезпечення якості освіти та реформування освітньої системи зробили В. Кремень, В. Луговий, Ж. Таланова та С. Калашнікова (2022). У їхніх працях розкриваються стратегічні напрями розвитку освіти, питання інституційної автономії закладів загальної середньої освіти, а також механізми забезпечення якості освіти в умовах реформування освітньої галузі.

Питання інституційної політики закладу загальної освіти та реалізації реформ, визначених концепцією Нова українська школа, висвітлено у працях Л. М. Калініної, О. І. Касьянової та О. І. Мармази, де розглядаються механізми впровадження державних освітніх реформ, побудови внутрішніх систем забезпечення якості освіти та розвитку інституційної політики закладів освіти.

У монографії О. М. Онаць, І. В. Саух та Б. Г. Чижевського (2024) досліджується державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. Автори підкреслюють, що цей підхід є важливим інструментом демократизації державної освітньої політики та розкривають сутність, типові ознаки, зміст і особливості суб'єктної партнерської взаємодії у сфері управління освітою

Практичним механізмам реалізації інституційної політики у закладах загальної середньої освіти присвячено працю М.В. Бобровського, С.І. Горбачова та О.О. Заплотинської (2021), у якій зазначено, що побудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти є ключовим інструментом реалізації державних освітніх реформ. Автори визначають структуру системи, основні компоненти, принципи функціонування та механізми самооцінювання діяльності закладу, що дозволяє ефективно впроваджувати державні стандарти та модернізовані освітні практики

Разом з тим, аналіз наукових досліджень свідчить, що, незважаючи на значну кількість праць, присвячених освітній політиці, управлінню закладами освіти та забезпеченню якості освіти, інституційна політика закладу освіти як цілісний механізм реалізації державних освітніх реформ залишається недостатньо дослідженою. Особливо бракує системного аналізу структури інституційної політики, її складових та впливу на ефективність впровадження реформ у закладах загальної середньої освіти.

Мета дослідження полягає у дослідженні внутрішніх політик закладу освіти як механізму реалізації державних освітніх реформ, визначенні їх сутності, функцій та значення у системі управління сучасним закладом освіти.

Виклад основного матеріалу. Реалізація державних освітніх реформ передбачає не лише прийняття стратегічних рішень на державному рівні, але й створення ефективних механізмів їх практичного впровадження у діяльність конкретних закладів освіти. У цьому контексті особливого значення набувають внутрішні політики закладу освіти, які виступають інструментом трансформації державних освітніх пріоритетів у реальні управлінські та педагогічні практики на інституційному рівні.

Аналіз законодавчих документів у галузі освіти свідчить про те, що державні освітні реформи, як правило, спрямовані на модернізацію системи освіти, підвищення якості освітніх послуг, розвиток академічної та управлінської автономії закладів освіти, впровадження інноваційних освітніх

технологій, а також забезпечення відкритості та прозорості управління освітньою діяльністю.

Водночас їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки системно і послідовно ці зміни інтегруються у внутрішню організаційну структуру закладів освіти. Саме внутрішні політики забезпечують нормативне та організаційне оформлення цих процесів.

В умовах реалізації реформи «Нова українська школа» інституційна політика закладу освіти виконує функцію перетворення нормативних змін у конкретні управлінські та педагогічні дії. Через систему внутрішніх політик визначаються механізми впровадження нових освітніх стандартів, організації освітнього процесу, професійного розвитку педагогічних працівників та формування освітнього середовища, орієнтованого на потреби здобувачів освіти.

Значну увагу у сучасній державній освітній політиці приділено розширенню автономії закладів освіти та розвитку ефективного управління освітніми установами. Заклади загальної середньої освіти отримують більшу управлінську самостійність у питаннях організації освітнього процесу, формування освітніх програм, кадрової політики та розвитку освітнього середовища. Так, у монографії Онаць, Саух та Чижевського (2024) підкреслюється, що державно-громадське управління є важливим механізмом демократизації освіти, оскільки передбачає партнерську взаємодію адміністрації, педагогів, здобувачів освіти та їхніх батьків. Така взаємодія сприяє залученню громадськості до прийняття важливих управлінських рішень і підвищує ефективність інституційної політики закладу освіти. Разом з тим така автономія супроводжується підвищенням відповідальності закладів освіти за результати освітньої діяльності. У зв'язку з цим внутрішня політика закладу освіти щодо переходу до державно-громадського управління має ґрунтуватися на принципах відкритості, партнерства, участі всіх зацікавлених сторін у прийнятті управлінських рішень.

Важливим напрямом реалізації освітніх реформ через внутрішні політики є формування системи внутрішнього забезпечення якості освіти, яка передбачає розроблення процедур моніторингу якості освітнього процесу, оцінювання результатів навчання, підвищення професійної компетентності педагогічних працівників та вдосконалення освітніх програм. У цьому контексті інституційна політика закладу освіти через систему внутрішнього забезпечення якості освіти виконує ключову роль у трансформації державних стратегій у практичні управлінські та педагогічні рішення. Адже така система дозволяє не лише контролювати якість освітньої діяльності, але й забезпечує її постійне вдосконалення відповідно до сучасних вимог.

У дослідженнях Лукіної (2020), Касьянової (2019), Кравця, Мешко (2020) розкриваються механізми забезпечення якості освітньої діяльності

в умовах реформування освітньої системи України, які ґрунтуються на нових підходах до управлінської діяльності, Зокрема йдеться про організацію внутрішніх систем контролю та оцінювання результатів навчання. На думку вчених, система внутрішнього забезпечення якості освіти включає комплекс організаційних, нормативних та методичних заходів, спрямованих на моніторинг, оцінювання та постійне вдосконалення освітнього процесу. Відповідно до цього вона забезпечує встановлення чітких стандартів роботи педагогічних працівників, визначення критеріїв успішності здобувачів освіти та узгодження внутрішніх процедур із державними вимогами. Таким чином, внутрішня політика закладу освіти стає важливим механізмом управління якістю освіти, який дозволяє не лише контролювати процес навчання, але й системно його вдосконалювати відповідно до сучасних освітніх потреб.

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом та підвищеною соціально-економічною нестабільністю, роль внутрішніх політик стає ще більш значущою. Дослідження Журавель, Петрунь, Дьордй (2025), присвячене проблемам інноваційної трансформації системи освіти в умовах воєнних викликів та цифрової економіки, підкреслює необхідність адаптації управлінських механізмів закладів освіти, зокрема через удосконалення внутрішніх політик, що забезпечують гнучкість освітнього процесу, цифровізацію освітнього середовища та підтримку якості освіти.

Необхідно зазначити, що саме інституційні політики забезпечують стійкість функціонування освітнього процесу, оперативне реагування на зміни в нормативному середовищі та підтримку високих стандартів навчання навіть у кризових умовах. Крім того, через системну реалізацію інституційної політики заклади освіти можуть поєднувати державні освітні пріоритети з конкретними потребами учасників освітнього процесу, що дозволяє досягати якості, ефективності та інноваційності освітньої діяльності на практичному рівні.

Необхідно зазначити, що війна суттєво вплинула на функціонування освітньої системи, зумовивши необхідність оперативного реагування на нові ризики та загрози, забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, організації дистанційного та змішаного навчання, а також підтримки безперервності освітньої діяльності. У таких умовах внутрішні політики закладів освіти стають важливим інструментом адаптації освітнього процесу до кризових обставин, забезпечення стабільності управлінських процесів та ефективною координації діяльності всіх учасників освітнього середовища.

Однією з ключових функцій внутрішніх політик є нормативно-регулятивна функція, яка полягає у визначенні правил, процедур та стандартів організації освітнього процесу. Через розроблення відповідних положень, регламентів та внутрішніх документів заклад освіти адаптує державні вимоги до власних умов діяльності та забезпечує їх системне виконання.

Важливою є також управлінська функція внутрішніх політик, яка проявляється у визначенні стратегічних напрямів розвитку закладу освіти, формуванні системи управління якістю освіти та організації діяльності структурних підрозділів. Завдяки внутрішнім політикам керівництво закладу освіти отримує можливість координувати діяльність учасників освітнього процесу та забезпечувати реалізацію визначених реформаторських змін.

Не менш значущою є координаційна функція, яка полягає у забезпеченні узгодженості дій усіх учасників освітнього процесу – адміністрації, педагогічних працівників, здобувачів освіти та інших зацікавлених сторін. Внутрішні політики створюють спільні правила та стандарти діяльності, що сприяє ефективній взаємодії між учасниками освітнього процесу та підвищує результативність реалізації реформ.

Крім цього, внутрішні політики виконують інноваційну функцію, оскільки сприяють впровадженню нових освітніх підходів, педагогічних технологій та управлінських практик. У межах внутрішніх політик заклади освіти можуть адаптувати міжнародний досвід, розробляти власні моделі організації освітнього процесу та впроваджувати сучасні цифрові інструменти навчання і управління.

Не менш важливим напрямом державної освітньої політики є модернізація освітнього середовища та впровадження інноваційних педагогічних технологій, зокрема використання цифрових інструментів навчання, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури закладів освіти та формування цифрової компетентності учасників освітнього процесу.

У дослідженні Мармази О. І. (2021) обґрунтовується важливість інноваційних процесів як ключового чинника підвищення ефективності освітньої діяльності та адаптації закладів освіти до сучасних соціально-технологічних викликів. Автор акцентує увагу на тому, що впровадження новітніх педагогічних технологій сприяє розвитку критичного мислення, творчих здібностей та цифрових компетенцій здобувачів освіти, а також підвищує результативність управлінських процесів у закладі освіти.

Важливою характеристикою внутрішніх політик є їх спрямованість на адаптацію загальних державних вимог і стандартів до конкретних умов функціонування освітньої інституції. Кожний заклад освіти має власні організаційні, кадрові та ресурсні особливості, що зумовлює необхідність формування індивідуальних управлінських рішень. Саме внутрішні політики дозволяють інтегрувати державні освітні пріоритети у практичну діяльність закладу освіти та забезпечити їх системну реалізацію.

Таким чином, внутрішні політики закладу освіти відіграють ключову роль у реалізації державних освітніх реформ, оскільки виступають інструментом інституційної адаптації державних стратегій до конкретних умов функціонування освітньої установи. Вони забезпечують нормативне регулювання діяльності закладу освіти, сприяють підвищенню ефективності

управління та створюють організаційні умови для впровадження інноваційних освітніх практик. Саме через систему внутрішніх політик відбувається практичне втілення державної освітньої політики у діяльності конкретного закладу освіти.

Висновки. Отже, інституційні політики закладу освіти відіграють ключову роль у реалізації державної освітньої політики, забезпечуючи її трансляцію з нормативного рівня на рівень практичної діяльності. Вони є інструментом конкретизації державних цілей, принципів і пріоритетів відповідно до особливостей функціонування конкретного закладу освіти.

Визначено, що інституційні політики закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та підвищеною соціально-економічною нестабільністю сприяють реалізації державних пріоритетів у сфері безпеки учасників освітнього процесу, організації дистанційного та змішаного навчання, забезпеченню доступності освіти для внутрішньо переміщених осіб, а також підтримки психологічного благополуччя здобувачів освіти і педагогів. Водночас ефективність таких політик залежить від їх системності, узгодженості з нормативно-правовими вимогами та рівня управлінської спроможності адміністрації закладу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням практик формування та реалізації інституційних політик у закладах загальної середньої освіти в різних регіонах України, а також з розробленням моделей управління освітою в умовах тривалих кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Кремень В., Луговий В., Гриневич Л., Таланова Ж. Якість освіти та інноваційний розвиток: нова українська школа в контексті глобальних тенденцій, *Наука та інновації*. 2022, № 1, С. 29-43. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.01.029>
2. Онаць О. М., Саух І. В., Чижевський Б. Г., Попович Л. М., Данко А. Ю. Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії: монографія. Київ: Видавничий дім «Освіта», 2024. 225 с. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/770/950>
3. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Державна служба якості освіти України, 2021. 350 с. URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf
4. Лукіна Т. О. Самооцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти: організаційно-методичний аспект: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2023. 186 с. URL: <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/monohrafiia-Lukina-final.pdf>

5. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17168>

6. Журавель Ю. В. Петрунь А. М., Дьордяй А. С. Інноваційна трансформація системи освіти в умовах воєнних викликів та цифрової економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. № 45. С. 168-173. DOI: <https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.29>

7. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління закладом освіти у контексті сучасних викликів. *Наукові інновації та технології*. 2026. № 2 (54) DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-682-694](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-682-694)

References

1. Kremen, V., Luhovyi, V., Hrynevych, L. & Talanova, Zh. (2022) Yakist osvity ta innovatsiinyi rozvytok: nova ukrainska shkola v konteksti hlobalnykh tendentsii [Quality of education and innovative development: a new Ukrainian school in the context of global trends]. *Nauka ta innovatsii*, 1, 29-43. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.01.029>. [in Ukrainian].

2. Onats, O. M., Saukh, I. V., Chyzhevskiy, B. H., Popovych, L. M. & Danko A. Yu. (2024). Derzhavno-hromadske upravlinnia zakladamy zahalnoi serednoi osvity na zasadakh cubiektnoi partnerskoi vzaiemodii: monohrafiia [State-public management of general secondary education institutions on the basis of subject-based partnership interaction: monograph]. Kyiv: Vydavnychyi dim «Osvita». URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/770/950>. [in Ukrainian].

3. Bobrovskiy, M. V., Horbachov, S. I., Zaplotynska, O. O. & Linnik O. O. (2021) Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity [Recommendations for building an internal system for ensuring the quality of education in a general secondary education institution]. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv: Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy, URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf [in Ukrainian].

4. Lukina, T. O. (2023) Samoosiniuvannia yakosti osvity ta osvitnoi diialnosti zakladu zahalnoi serednoi osvity: orhanizatsiino-metodychnyi aspekt: monohrafiia. [Self-assessment of the quality of education and educational activities of a general secondary education institution: organizational and methodological aspect: monograph]. Kyiv: Pedahohichna dumka, URL: <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/monohrafiia-Lukina-final.pdf> [in Ukrainian].

5. Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi (2020) [Current problems of managing educational institutions in the context of the strategy of modernization of the educational sector: collective monograph]: kolektyvna monohrafiia / za zahalnoiu redaktsiieiu

V. P. Kravtsia, H. M. Meshko. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka, URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17168> [in Ukrainian].

6. Zhuravel, Yu.V., Petrun, A.M. & Dordiai, A.S. (2025) Innovatsiina transformatsiia systemy osvity v umovakh voiennykh vyklykiv ta tsyfrovoi ekonomiky [Innovative transformation of the education system in the face of military challenges and the digital economy]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. 45, 168-173. DOI: <https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.29> [in Ukrainian].

7. Marmaza, O. I. (2026) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia zakladom osvity u konteksti suchasnykh vyklykiv. [Innovative approaches to managing an educational institution in the context of modern challenges]. Naukovi innovatsii ta tekhnolohii, 2 (54). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-682-694](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-682-694) [in Ukrainian].

Отримано 09.02.2026

Прийнято до друку 24.02.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 09.02.2026

Accepted for publication 24.02.2026

Published 22.04.2026

УДК 351.74:351.86:352.07

Роль національної поліції у забезпеченні стійкості територіальних громад

THE ROLE OF THE NATIONAL POLICE IN ENSURING THE STABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES

КУЛИК Андрій Володимирович – доктор філософії зі спеціальності Публічне управління та адміністрування, Самарівський районний відділ поліції ГУНП в Дніпропетровській області, вул. Шевченка, 19, м. Самар, 51200, Україна

KULYK Andrii Volodymyrovych – Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Samarovsky District Police Department of the Main Police Department in Dnipropetrovsk Region, 19, Shevchenko St., Samar, 51200, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9691-5720>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-6>

Анотація. У статті досліджено роль Національної поліції України у забезпеченні стійкості територіальних громад в умовах сучасних безпекових викликів та повномасштабної збройної агресії проти України. Обґрунтовано, що стійкість територіальних громад є важливою складовою національної безпеки держави, оскільки саме на місцевому рівні відбувається забезпечення життєдіяльності населення, підтримання громадської безпеки, реагування на кризові ситуації та захист критичної інфраструктури. Проаналізовано наукові підходи до розуміння категорій «територіальна громада», «спроможність громади» та «стійкість», а також розглянуто сучасні дослідження, присвячені питанням функціонування територіальних громад і ролі правоохоронних органів у забезпеченні публічної безпеки. Встановлено, що ефективність функціонування громад значною мірою залежить від взаємодії органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, державних інституцій та правоохоронних органів. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правових засад забезпечення стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану, зокрема законодавчих змін, спрямованих на підвищення оперативності управлінських рішень і координації між суб'єктами публічного управління. Доведено, що Національна поліція України є важливим суб'єктом забезпечення внутрішньої стійкості держави та відіграє ключову роль у формуванні безпечного середовища на місцевому рівні. У статті розкрито основні напрями діяльності поліції у період воєнного стану, серед яких підтримання публічного порядку, протидія злочинності та мародерству, охорона критичної інфраструктури, участь

© КУЛИК Андрій Володимирович

у евакуаційних та гуманітарних заходах, протидія інформаційним загрозам і кіберзлочинності. Обґрунтовано, що важливим елементом забезпечення стійкості громад є партнерська взаємодія поліції з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та населенням. Особливу роль у цьому процесі відіграє розвиток проєкту «Поліцейський офіцер громади», що сприяє підвищенню рівня довіри до правоохоронних органів та посиленню превентивної діяльності. Встановлено, що роль Національної поліції у забезпеченні стійкості територіальних громад реалізується через систему взаємопов'язаних функцій: превентивну, охоронну, координаційну, комунікаційно-партнерську та реактивну у кризових умовах.

Ключові слова: територіальні громади, стійкість громад, Національна поліція України, публічна безпека, місцеве самоврядування, національна безпека, воєнний стан.

Abstract. *The article examines the role of the National Police of Ukraine in ensuring the stability of territorial communities in the face of modern security challenges and full-scale armed aggression against Ukraine. It is substantiated that the stability of territorial communities is an important component of the national security of the state, since it is at the local level that the vital activity of the population, maintenance of public security, response to crisis situations and protection of critical infrastructure are ensured. Scientific approaches to understanding the categories of «territorial community», «community capacity» and «stability» are analyzed, and modern research devoted to the functioning of territorial communities and the role of law enforcement agencies in ensuring public security is considered. It is established that the effectiveness of the functioning of communities largely depends on the interaction of local government bodies, military administrations, state institutions and law enforcement agencies. Particular attention is paid to the analysis of the regulatory and legal principles for ensuring the stability of territorial communities under martial law, in particular legislative changes aimed at increasing the efficiency of management decisions and coordination between public administration entities. It is proven that the National Police of Ukraine is an important entity for ensuring the internal stability of the state and plays a key role in forming a safe environment at the local level. The article reveals the main areas of police activity during martial law, including maintaining public order, combating crime and looting, protecting critical infrastructure, participating in evacuation and humanitarian measures, combating information threats and cybercrime. It is substantiated that an important element of ensuring the stability of communities is the partnership between the police and local governments, public organizations and the population. A special role in this process is played by the development of the «Community Police Officer» project, which contributes to increasing the level of trust in law enforcement agencies and strengthening preventive activities. It has been established that the role of the National Police in*

ensuring the stability of territorial communities is implemented through a system of interrelated functions: preventive, security, coordination, communication and partnership, and reactive in crisis conditions.

Key words: *territorial communities, community stability, National Police of Ukraine, public safety, local self-government, national security, martial law.*

Вступ. В умовах сучасних безпекових викликів та триваючої збройної агресії проти України особливого значення набуває забезпечення стійкості територіальних громад як важливої складової національної безпеки держави. Територіальні громади виступають ключовим елементом місцевого рівня управління, який забезпечує стабільність суспільного розвитку, ефективне функціонування соціально-економічних процесів та оперативне реагування на кризові ситуації. У сучасних умовах саме громади стають першою ланкою протидії загрозам, що виникають у сфері громадської безпеки, захисту критичної інфраструктури та підтримання громадського порядку.

Забезпечення стійкості територіальних громад передбачає здатність ефективно реагувати на безпекові, соціальні та економічні виклики, адаптуватися до кризових умов та відновлювати функціонування після надзвичайних ситуацій. Важливу роль у цьому процесі відіграють органи публічної влади, зокрема правоохоронні органи, які забезпечують громадську безпеку, правопорядок та взаємодію з населенням. Особливе місце серед них посідає Національна поліція України, діяльність якої спрямована на запобігання правопорушенням, забезпечення публічної безпеки та підтримання стабільності в громадах.

У сучасних умовах підвищується значення взаємодії Національної поліції з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та населенням у формуванні безпечного середовища та зміцненні спроможності громад протидіяти загрозам. Ефективна діяльність поліції, спрямована на підтримання правопорядку, захист прав громадян, реагування на кризові ситуації та участь у безпекових ініціативах громад, є важливим чинником підвищення стійкості територіальних громад та зміцнення національної безпеки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку та функціонування територіальних громад у системі публічного управління є одним із важливих напрямів сучасних наукових досліджень. Значна увага вітчизняних науковців приділяється проблемам формування спроможності територіальних громад, їхнього інституційного розвитку та ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку територій. У наукових працях досліджуються питання ресурсного забезпечення громад, підвищення ефективності управління на місцевому рівні, а також зміцнення їхньої соціально-економічної та інституційної спроможності в умовах сучасних викликів. Водночас окремий напрям наукових досліджень пов'язаний

із вивченням ролі правоохоронних органів у забезпеченні публічної безпеки та правопорядку на місцевому рівні, а також їхньої взаємодії з органами місцевого самоврядування та населенням у формуванні безпечного середовища. У цьому контексті особливого значення набуває діяльність Національної поліції України як важливого суб'єкта забезпечення публічної безпеки, стабільності та стійкості територіальних громад.

Так, Л. Я. Беневська підкреслює, що створені в Україні об'єднані територіальні громади отримали законодавчо визначені повноваження, які дозволяють підвищувати фінансову самостійність громад і водночас посилюють відповідальність за розвиток територій [1]. І. М. Гринчишин узагальнює наукові підходи до визначення категорій «територіальна громада» та «спроможність громади» і наголошує на необхідності використання підходу, орієнтованого на розвиток громади, що передбачає мобілізацію її внутрішнього потенціалу [3].

У дослідженні О. В. Чорноус розкрито значення Національної поліції у забезпеченні правопорядку та захисті прав і свобод громадян, що є необхідною умовою стабільного розвитку суспільства та функціонування державних інституцій. Автор наголошує, що ефективна діяльність поліції є важливим чинником підтримання громадської безпеки та стабільності суспільних відносин [13].

Важливі аспекти місця та ролі Національної поліції в системі національної безпеки розглядаються у працях А. А. Нікітіна, який зазначає, що поліція є ключовим суб'єктом сектору безпеки і оборони та виконує превентивні, захисні та координаційні функції у забезпеченні безпеки держави і суспільства. У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану, діяльність поліції значно розширюється і включає забезпечення публічного порядку, участь у територіальній обороні, охорону стратегічних об'єктів, супровід гуманітарних місій та реагування на надзвичайні ситуації [7].

Окрему увагу взаємодії Національної поліції з органами місцевого самоврядування та територіальними громадами приділяють М. В. Корнієнко [5] та В. В. Бондар [2]. У їхніх дослідженнях обґрунтовується, що ефективне забезпечення публічної безпеки і правопорядку значною мірою залежить від налагодженої взаємодії поліції з органами місцевої влади, громадськими організаціями та населенням. Така взаємодія сприяє запобіганню правопорушенням, підвищенню рівня довіри громадян до правоохоронних органів та формуванню безпечного соціального середовища.

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, проблематика забезпечення стійкості територіальних громад у контексті національної безпеки та ролі Національної поліції у цьому процесі залишається недостатньо дослідженою. Більшість наукових робіт зосереджується або на питаннях розвитку місцевого самоврядування, або на діяльності правоохоронних органів у сфері забезпечення правопорядку. Натомість

комплексне дослідження взаємозв'язку між стійкістю територіальних громад, публічною безпекою та діяльністю Національної поліції як суб'єкта забезпечення національної безпеки потребує подальшого наукового опрацювання, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі Національної поліції України у забезпеченні стійкості територіальних громад та визначенні її значення у зміцненні публічної безпеки і національної безпеки держави.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної збройної агресії росії проти України питання стійкості територіальних громад набуло не лише управлінського, а й виразного безпекового значення. Сьогодні саме громади є тим рівнем публічного управління, на якому концентруються виклики, пов'язані із захистом населення, підтриманням життєдіяльності територій, охороною критичної інфраструктури, забезпеченням правопорядку та реагуванням на кризові ситуації. За таких умов здатність громади функціонувати в умовах постійної небезпеки, адаптуватися до змін та швидко відновлюватися після деструктивних впливів стає однією з базових передумов загальної стійкості держави.

Цей підхід закріплений і на стратегічному рівні. Так, однією з ключових засад Стратегії національної безпеки України є формування та зміцнення стійкості держави і суспільства, яка визначається як «здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей» [12]. У такому розумінні стійкість територіальних громад доцільно трактувати як спроможність місцевих спільнот забезпечувати безперервність функціонування систем управління, інфраструктури та публічних послуг, ефективно реагувати на соціально-економічні, техногенні, екологічні та безпекові ризики, а також зберігати соціальну згуртованість і керованість у кризових умовах.

У науково-аналітичному дискурсі стійкість громад розглядається не лише як наслідок наявності ресурсів, а і як результат історично сформованих форм самоорганізації, довіри та локальної відповідальності. Зокрема, в аналітичній доповіді «Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу» [6], підготовленій Національним інститутом стратегічних досліджень, серед передумов стійкості територіальних громад виокремлено традиції самоврядних міст, ініціативність і підприємливість населення, готовність відстоювати свої позиції, наявність родинних і релігійних зв'язків, практики прямої демократії, громадський контроль за діяльністю місцевої влади та загальну спроможність громади.

Нормативні передумови для забезпечення стійкого функціонування громад в особливий період формуються, зокрема, Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 р. № 389-VIII [11], а також Законом України від 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення

змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [9]. Запроваджені зміни були спрямовані на підвищення оперативності місцевого управління, зменшення бюрократичних процедур та посилення автономності ухвалення рішень на місцях. Йдеться, зокрема, про скорочення строків погодження управлінських рішень, розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері управління ресурсами, підтримання громадського порядку та захисту критичної інфраструктури, спрощення змін до місцевих бюджетів, а також запровадження більш гнучких механізмів кадрового управління і координації з центральними органами влади.

Водночас війна зумовила і зміну режиму функціонування органів регіональної та місцевої влади через створення військових адміністрацій, які стали важливим інструментом забезпечення життєдіяльності територій та підтримання безпеки. Однак навіть за цих умов органи місцевого самоврядування не втратили свого значення, а продовжили виконувати повноваження щодо вирішення питань місцевого значення з урахуванням правового режиму воєнного стану. Саме в такій моделі – поєднання діяльності військових адміністрацій, місцевого самоврядування та державних інституцій – особливу роль починає відігравати Національна поліція України як суб'єкт, що забезпечує безперервність внутрішньої безпеки на рівні громади.

Відповідно до Закону України «Про Національну поліцію», охорона прав і свобод людини, протидія злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку є пріоритетними напрямками діяльності поліції. Національна поліція України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямована на забезпечення публічного порядку, охорону прав і свобод громадян, протидію злочинності та підтримання громадської безпеки [10]. У сучасних умовах це означає, що поліція виконує не лише класичну правоохоронну функцію, а й стає важливим елементом забезпечення стійкості територіальних громад, оскільки саме від її спроможності гарантувати безпечно середовище залежить стабільність функціонування місцевих інституцій, захищеність населення та здатність громади діяти в умовах небезпеки.

Суттєвим аспектом цієї ролі є постійна взаємодія поліції з органами місцевого самоврядування та громадськістю. На думку А. В. Коваленко, взаємодія Національної поліції України з органами місцевого самоврядування та громадськістю є важливим напрямком забезпечення ефективної поліцейської діяльності в державі, в тому числі і діяльності щодо запобігання (протидії) злочинності [4]. Це положення набуває особливої актуальності в умовах війни, коли безпека громад уже не може забезпечуватися виключно ресурсами одного інституту, а потребує узгоджених дій поліції, місцевої влади, військових адміністрацій, громадських організацій і населення.

Роль Національної поліції у забезпеченні стійкості територіальних громад виявляється насамперед у її здатності гарантувати публічний порядок

в умовах підвищеної небезпеки. У період воєнного стану органи поліції виконують низку стратегічно важливих завдань, серед яких: підтримання правопорядку на територіях, де ведуться бойові дії або здійснюється евакуація населення; протидія злочинності та мародерству, контроль за дотриманням комендантської години, охорона об'єктів критичної інфраструктури; забезпечення публічної безпеки і правопорядку у громадах, що перебувають поблизу зони бойових дій; взаємодія з військовими адміністраціями та територіальною обороною у питаннях охорони громадського порядку; робота з цивільним населенням, зокрема допомога евакуйованим та забезпечення гуманітарного супроводу; протидія інформаційним загрозам, виявлення агентурних мереж та кіберзлочинів [8]. Отже, Національна поліція фактично виступає одним із базових інститутів внутрішньої стійкості держави. Її діяльність спрямована не лише на реагування на правопорушення, а й на підтримання керованості суспільних процесів у громадах, де безпекова ситуація може швидко змінюватися. Це особливо важливо у прифронтових та тилкових регіонах, де збереження законності та громадського порядку безпосередньо впливає на стійкість місцевої інфраструктури, функціонування органів влади та рівень довіри населення.

Показово, що з початком повномасштабної війни Національна поліція продемонструвала високий рівень адаптивності до нових умов функціонування. Відбулися структурні зміни, спрямовані на посилення ефективності управління та координації безпекових сил [14]. Зокрема, було створено мобільні групи швидкого реагування для боротьби з диверсійними групами, запроваджено систему єдиного оперативного управління спільно з Нацгвардією, ДСНС та Збройними Силами України, розширено мережу проекту «Поліцейський офіцер громади», організовано розслідування воєнних злочинів та фіксацію злочинів агресії, а також активізовано міжнародну взаємодію з Interpol, Europol та іноземними правоохоронними структурами. Саме завдяки таким інституційним змінам Національна поліція змогла забезпечити безперервність правопорядку у кризових ситуаціях та довела свою здатність діяти ефективно в умовах воєнного часу.

Водночас слід наголосити, що забезпечення стійкості територіальних громад неможливе без належної міжвідомчої координації. Ефективна національна безпека можлива лише за умови тісної взаємодії всіх суб'єктів сектору безпеки. У цьому аспекті Національна поліція співпрацює із Збройними Силами України, Службою безпеки України, Державною прикордонною службою, місцевими військовими адміністраціями та громадськими організаціями. Така координація створює єдиний безпековий простір, дозволяє підвищити оперативність реагування на загрози та забезпечити стабільність у тилкових регіонах. Для територіальних громад це означає не лише кращий рівень захисту, а й більшу спроможність утримувати нормальне функціонування в умовах війни.

Таким чином, роль Національної поліції України у забезпеченні стійкості територіальних громад є багатовимірною. Вона полягає у підтриманні публічної безпеки і правопорядку, захисті критичної інфраструктури, участі в евакуаційних і гуманітарних заходах, взаємодії з місцевим самоврядуванням і військовими адміністраціями, протидії інформаційним та кримінальним загрозам, а також у формуванні довіри та партнерства з населенням. Саме тому Національна поліція України слід розглядати не лише як правоохоронний орган, а і як один із ключових суб'єктів забезпечення внутрішньої стійкості громад та важливий елемент зміцнення національної безпеки держави.

Роль Національної поліції України у забезпеченні стійкості територіальних громад доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних функціональних механізмів її впливу на безпекове середовище на місцевому рівні. Насамперед ідеться про превентивну функцію, що реалізується через запобігання правопорушенням, виявлення потенційних загроз, профілактичну роботу з населенням та попередження дестабілізаційних проявів у громаді. Не менш важливою є охоронна функція, яка полягає у забезпеченні публічної безпеки і порядку, захисті прав і свобод громадян, охороні об'єктів критичної інфраструктури та підтриманні стабільності суспільних процесів. Водночас діяльність поліції охоплює і координаційну функцію, що виявляється у взаємодії з органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, іншими суб'єктами сектору безпеки та оборони з метою узгодженого реагування на наявні та потенційні загрози. Важливе місце займає також комунікаційно-партнерська функція, яка реалізується через співпрацю з населенням, громадськими організаціями, місцевими спільнотами, розвиток довіри до правоохоронних органів та формування спільної відповідальності за безпеку громади. Окремо слід виокремити реактивну функцію в кризових умовах, що полягає в оперативному реагуванні на надзвичайні події, забезпеченні евакуаційних заходів, протидії мародерству, диверсійним і інформаційним загрозам, а також у підтриманні правопорядку на територіях, які зазнають підвищеного безпекового навантаження. Саме сукупна реалізація цих функцій дає підстави розглядати Національну поліцію України не лише як правоохоронний орган, а як важливого суб'єкта забезпечення стійкості територіальних громад у системі публічного управління.

Висновки. У сучасних умовах воєнної агресії проти України питання забезпечення стійкості територіальних громад набуває стратегічного значення для підтримання стабільності держави та функціонування системи публічного управління. Територіальні громади виступають базовим рівнем організації суспільного життя, на якому зосереджуються ключові процеси забезпечення життєдіяльності населення, підтримання громадської безпеки та реагування на кризові ситуації. Саме здатність громад ефективно адаптуватися до безпекових, соціально-економічних та гуманітарних

викликів визначає рівень їхньої стійкості та впливає на загальну стійкість держави.

Дослідження показало, що важливу роль у формуванні стійкості територіальних громад відіграє ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, державних інституцій та правоохоронних органів. Нормативно-правове забезпечення функціонування територіальних громад у період воєнного стану створило передумови для більш оперативного управління на місцевому рівні, посилення автономності прийняття управлінських рішень та покращення координації між різними суб'єктами публічного управління.

Особливе значення у забезпеченні стійкості територіальних громад має діяльність Національної поліції України, яка виконує ключову роль у підтриманні публічної безпеки і правопорядку, протидії злочинності, захисті прав і свобод громадян та забезпеченні стабільності функціонування місцевих спільнот. У період воєнного стану функції поліції значно розширилися, охоплюючи підтримання правопорядку в умовах евакуації населення, охорону критичної інфраструктури, протидію диверсійним і кримінальним загрозам, документування воєнних злочинів, а також надання допомоги цивільному населенню.

Важливим чинником підвищення ефективності діяльності поліції у забезпеченні стійкості громад є розвиток партнерської взаємодії з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та населенням. Зокрема, впровадження проекту «Поліцейський офіцер громади» сприяє формуванню безпечного середовища на місцевому рівні, посиленню превентивної діяльності та підвищенню рівня довіри громадян до правоохоронних органів.

Отже, Національна поліція України виступає важливим елементом системи забезпечення внутрішньої стійкості держави, оскільки її діяльність спрямована на підтримання стабільності суспільних процесів, захист населення та забезпечення безпеки територіальних громад. Ефективна міжвідомча взаємодія поліції з іншими суб'єктами сектору безпеки, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством сприяє формуванню єдиного безпекового простору та підвищує спроможність територіальних громад протидіяти сучасним загрозам.

Список використаних джерел

1. Беновська Л. Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку території: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 30–39.
2. Бондар В.В. Співпраця Національної поліції України з громадянським суспільством на засадах партнерства в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2024, Випуск 81, С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.10>

3. Гринчишин І. М. Спроможні територіальні громади: теоретичний дискурс. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 6 (134). С. 51–56.
4. Коваленко А.В. Окремі аспекти взаємодії поліції з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськістю у сфері протидії злочинності. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2016. № 6. С. 110–113.
5. Корнієнко М. В. Адміністративно-правові основи взаємодії територіальних підрозділів Національної поліції та органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022, № 1, С. 379–384. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-1/96>
6. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с.
7. Нікітін А. А. Роль Національної поліції України в системі забезпечення національної безпеки. *Право та державне управління*. 2024, № 3, С. 392–395. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.3.57>
8. План роботи Міністерства внутрішніх справ України на 2025 рік. URL: <https://mvs.gov.ua/planuvannia/plan-roboti-ministerstva-vnutrisnix-sprav-ukrayini-na-2025-rik>
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
10. Про Національну поліцію. Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>
11. Про правовий режим воєнного стану Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» Указ президента України № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
13. Черноус О. В. Роль Національної поліції України у забезпеченні безпеки та правопорядку серед населення. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 листоп. 2020 р.). Харків, 2020. С. 84–85.
14. Щомісячний аналітичний огляд «Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки» (березень 2024 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/04/08/2024-PAKT-March-3.pdf>

References

1. Benovska, L. Ya. (2018). Terytorialna hromada yak subiekt rehuliuвання розвитку terytorii: teoretychni aspekty [Territorial community as a subject of

territorial development regulation: theoretical aspects]. *Rehionalna ekonomika*. 1, 30–39 [in Ukrainian].

2. Bondar, V.V. (2024). Spivpratsia Natsionalnoi politsii Ukrainy z hromadianskym suspilstvom na zasadakh partnerstva v umovakh voiennoho stanu [Cooperation of the National Police of Ukraine with civil society on the basis of partnership under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo*, 81, 63–68. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.10> [in Ukrainian].

3. Hrynchyshyn, I. M. (2018). Spromozhni terytorialni hromady: teoretychnyi dyskurs [Prosperous territorial communities: theoretical discourse]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 6 (134), 51–56 [in Ukrainian].

4. Kovalenko, A.V. (2016). Okremi aspekty vzaiemodii politsii z orhanamy derzhavnoi vlady, orhanamy mistsevoho samovriaduvannia ta hromadskisti u sferi protydii zlochynnosti [Certain aspects of police interaction with state authorities, local governments and the public in the field of combating crime]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 6, 110–113 [in Ukrainian].

5. Korniienko, M. V. (2022). Administratyvno-pravovi osnovy vzaiemodii terytorialnykh pidrozdiliv Natsionalnoi politsii ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia u sferi zabezpechennia publichnoi bezpeky i poriadku [Administrative and legal foundations of interaction between territorial units of the National Police and local government bodies in the field of ensuring public safety and order]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 1, 379–384. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-1/96> [in Ukrainian].

6. Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiičnosti tylu [Local self-government as a factor in the stability of the rear]. (2023): analit. dop. / za red. V. H. Potapenka. Kyiv: NISD, [in Ukrainian].

7. Nikitin, A. A. (2024). Rol Natsionalnoi politsii Ukrainy v systemi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [The role of the National Police of Ukraine in the system of ensuring national security]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia* 3, 392–395. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.3.57> [in Ukrainian].

8. Plan roboty Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy na 2025 rik [Work plan of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine for 2025]. URL: <https://mvs.gov.ua/planuvannia/plan-roboti-ministerstva-vnutrisnix-sprav-ukrayini-na-2025-rik> [in Ukrainian].

9. Law of Ukraine «On amendments to some laws of Ukraine regarding the functioning of the civil service and local self-government during the period of martial law». 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> [in Ukrainian].

10. Law of Ukraine «About the National Police». 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> [in Ukrainian].

11. Law of Ukraine «On the legal regime of martial law», 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

12. Decree of the President of Ukraine «On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 «On the National Security Strategy of Ukraine», 2020 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].

13. Chornous, O. V. (2020). Rol Natsionalnoi politsii Ukrainy u zabezpechenni bezpeky ta pravoporiadku sered naselennia [The role of the National Police of Ukraine in ensuring security and law and order among the population]. Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku derzhavy: tezy dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kharkiv, 27 lystop. 2020 r.). Kharkiv, 84–85. [in Ukrainian].

14. Shchomisiachnyi analitychnii ohliad «Ukraina: vid viiny do myru ta vidnovlennia. Analitychni otsinky» [Monthly analytical review «Ukraine: from war to peace and recovery. Analytical assessments»] (berezen 2024 r.). URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/04/08/2024-PAKT-March-3.pdf> [in Ukrainian].

Отримано 10.02.2026
Прийнято до друку 26.02.2026
Опубліковано 22.04.2026

Received 10.02.2026
Accepted for publication 26.02.2026
Published 22.04.2026

УДК 351.863:355.6:658.7

Система закупівель вітчизняного сектору безпеки та оборони: структурний аналіз, проблеми та перспективи вдосконалення

DOMESTIC SECURITY AND DEFENSE PROCUREMENT SYSTEM: STRUCTURAL ANALYSIS, PROBLEMS AND PROSPECTS FOR IMPROVEMENT

РИБКІНА Світлана Олексіївна – доктор філософії зі спеціальності Публічне управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1063-6462>

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

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

RYBKINA Svitlana Oleksiivna – PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor 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

CHUMAK Ihor Volodymyrovych – 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/2026-1-7>

***Анотація.** У статті здійснено структурний аналіз системи закупівель вітчизняного сектору безпеки та оборони в умовах воєнного стану та трансформації механізмів державного управління. Обґрунтовано, що ефективність функціонування системи оборонних закупівель має визначальне значення для забезпечення національної безпеки, обороноздатності держави та належного використання бюджетних ресурсів. Встановлено, що в сучасних умовах система оборонних закупівель України функціонує*

© РИБКІНА Світлана Олексіївна, ЧУМАК Ігор Володимирович

в середовищі високої невизначеності, динамічних зовнішніх і внутрішніх загроз, що зумовлює потребу в її адаптації до нових безпекових та управлінських реалій. У дослідженні розкрито сутність системи оборонних закупівель як комплексного інституційно-правового механізму, що охоплює сукупність суб'єктів, об'єктів, процесів, правових норм і контрольних інструментів, спрямованих на забезпечення потреб сектору безпеки та оборони. Охарактеризовано структуру системи на макро- та мікрорівнях, виділено політико-стратегічний, виконавчий і контрольно-наглядовий рівні, а також проаналізовано роль ключових суб'єктів, зокрема Кабінету Міністрів України, Міністерства оборони України, Агенції оборонних закупівель, державних замовників, постачальників та органів державного контролю. Особливу увагу приділено трансформації оборонних закупівель під впливом воєнного стану, спрощенню процедур, розвитку централізованих і децентралізованих моделей закупівель, а також впровадженню цифрових інструментів управління, зокрема системи DOT-Chain та інноваційної платформи Brave1. Визначено основні проблеми функціонування системи, серед яких недостатній рівень прозорості, обмежена конкуренція, наявність корупційних ризиків, інституційні труднощі контролю та необхідність подальшої гармонізації законодавства зі стандартами НАТО та ЄС. Зроблено висновок, що подальше вдосконалення системи оборонних закупівель України потребує комплексного підходу, який включає посилення інституційної спроможності суб'єктів управління, розвиток цифровізації, удосконалення механізмів контролю, підтримку вітчизняного оборонно-промислового комплексу та розширення міжнародної кооперації у сфері безпеки й оборони.

Ключові слова: *система оборонних закупівель, Агенція оборонних закупівель, централізована модель, Brave1, DOT-Chain, стандарти НАТО, реформа закупівель.*

Abstract. *The article presents a structural analysis of the procurement system of the domestic security and defense sector under martial law and the transformation of state governance mechanisms. It is substantiated that the effectiveness of the defense procurement system is of decisive importance for ensuring national security, the state's defense capability, and the proper use of budget resources. It is established that in modern conditions, the defense procurement system of Ukraine operates in an environment of high uncertainty, dynamic external and internal threats, which necessitates its adaptation to new security and management realities. The study reveals the essence of the defense procurement system as a complex institutional and legal mechanism that encompasses a set of subjects, objects, processes, legal norms, and control instruments aimed at meeting the needs of the security and defense sector. The structure of the system at the macro and micro levels is characterized, the political-strategic, executive and control-supervisory*

levels are highlighted, and the role of key actors is analyzed, in particular the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Ministry of Defense of Ukraine, the Defense Procurement Agency, state customers, suppliers and state control bodies. Particular attention is paid to the transformation of defense procurement under the influence of martial law, the simplification of procedures, the development of centralized and decentralized procurement models, as well as the implementation of digital management tools, in particular the DOT-Chain system and the Bravel innovative platform. The main problems of the system's functioning are identified, including an insufficient level of transparency, limited competition, the presence of corruption risks, institutional difficulties in control and the need for further harmonization of legislation with NATO and EU standards. It was concluded that further improvement of Ukraine's defense procurement system requires a comprehensive approach, which includes strengthening the institutional capacity of management entities, developing digitalization, improving control mechanisms, supporting the domestic defense-industrial complex, and expanding international cooperation in the field of security and defense.

Key words: *defense procurement system, Defense Procurement Agency, centralized model, Bravel, DOT-Chain, NATO standards, procurement reform.*

Вступ. Однією з важливих форм взаємодії держави та суб'єктів господарювання є відносини у сфері публічних закупівель, за допомогою яких забезпечуються потреби державних підприємств, установ та організацій у товарах, роботах та послугах. Ефективне функціонування системи публічних закупівель має ключове значення для забезпечення належного використання бюджетних ресурсів, прозорості управлінських процесів та підвищення результативності діяльності державних інституцій. Особливої ваги питання ефективності закупівель набувають у секторі безпеки та оборони, де від своєчасності та якості постачання ресурсів безпосередньо залежить обороноздатність держави та її здатність реагувати на безпекові виклики. У сучасних умовах система оборонних закупівель України функціонує в середовищі високої невизначеності та постійних загроз національній безпеці, що вимагає адаптації управлінських механізмів до нових умов та підвищення гнучкості процедур закупівель.

Традиційні підходи до організації закупівель, сформовані в умовах відносної стабільності, дедалі більше втрачають ефективність у ситуації воєнного часу, коли ключового значення набувають оперативність прийняття рішень, ефективне використання бюджетних ресурсів та мінімізація корупційних ризиків. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні нових підходів до управління оборонними закупівлями, які поєднували б швидкість процедур, прозорість використання коштів та належний рівень контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних учених, які розглядали окремі аспекти

системи оборонних закупівель. Огляд літературних джерел статті базується на аналізі праць вітчизняних науковців та нормативно-правових актів [8, 9, 14, 16-22], що досліджують трансформацію системи оборонних закупівель в умовах воєнного стану та переходу до стандартів НАТО. Зокрема, питання становлення публічних закупівель в історичному аспекті розглядає Н.Здирко [11]. Питання систематизації основ військово-технічної політики та розвитку оборонно-промислового комплексу досліджували такі автори, як В.Горбулін, В.Бадрак, І.Чепков та інші. О.Голота [3, 4] у своїх працях розкриває теоретичні аспекти та механізми управління системою державних оборонних закупівель в Україні. Дослідження суб'єктів оборонних закупівель та їхнього правового статусу посідає чільне місце в літературі. О.Матвеев [13], Т.Швидка, А.Лозова [24], приділили увагу аналізу правового статусу органів закупівлі як комплексному інституту на перетині адміністративного та спеціального закупівельного законодавства. Питання ефективності та результативності оборонних структур, а також планування оборонного бюджету висвітлено в роботах Р.Гуменюка [5].

Сучасний стан системи, адаптований до потреб війни, аналізують С.Запорожець, Ю.Жежерун, П.Зелений, В.Колесник, Д.Бритов, М.Заєць [10], приділяючи увагу змінам під впливом воєнного стану. О.Онофрійчук [15] досліджує проблеми та перспективи розвитку публічних закупівель для сил оборони, акцентуючи на необхідності оперативності та безпеки. Практичні аспекти децентралізованих закупівель висвітлюють Ю.Абакумова [1] та Є.Сільверстов [23]. Важливим напрямом досліджень є цифрова трансформація галузі. Роль інноваційної екосистеми та платформ типу Brave1 розглядає С.Давимука. Аналізу цифрових інструментів, таких як система DOT-Chain, та їх вплив на прозорість процесів присвячені дослідження в контексті реформ Міністерства оборони України [2, 6, 12, 23].

Метою дослідження є проведення структурного аналізу системи закупівель у вітчизняному секторі безпеки та оборони, ідентифікація ключових проблем її функціонування та визначення перспектив удосконалення механізмів закупівель з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Оборонна структура держави має бути одночасно результативною та ефективною, тобто здатною забезпечувати досягнення стратегічних цілей оборони з одночасним мінімумом витрат. Результативність характеризується відповідністю отриманих результатів поставленим завданням, тоді як ефективність визначається співвідношенням досягнутого ефекту до обсягу витрачених ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, людських). [5, с. 67]

На сучасному етапі основним викликом для оборонної структури є встановлення оптимального балансу між обсягом і складністю завдань, покладених на Збройні Сили, та наявними фінансовими ресурсами. Цей баланс

вимагає систематичного перегляду пріоритетів, структурної оптимізації, підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів та адаптації організаційно-функціональних механізмів до умов обмеженого фінансування й зростання технологічної та оперативної складності сучасних збройних конфліктів.

Україна успадкувала від радянської епохи модель державного оборонного замовлення (ДОЗ), що базувалася на плановій економіці з повною відсутністю конкуренції, завищеними цінами та надмірною секретністю. Формат ДОЗ був продуктом планової економіки радянського типу, в якій держава виступає і постачальником, і замовником, та, одночасно, бере на себе більшу частину комерційних ризиків в умовах нульової конкуренції. Фактично закуповувалось лише те, що виготовлялося завдяки власним потужностям за необґрунтованими цінами, не приділяючи уваги актуальності та потребам сектору безпеки та оборони в даній продукції. Крім того, це все відбувалося під найвищим ступенем секретності без можливості будь якого контролю. [11, с. 140-142]

В сучасних умовах національну систему оборонних закупівель (далі - система ОЗ) слід розглядати насамперед як інструмент забезпечення достатнього рівня національної безпеки, захисту суверенітету держави та її територіальної цілісності [4], головне функціональне призначення якої полягає в закупівлі товарів, робіт і послуг, необхідних для реалізації завдань у сфері національної безпеки та оборони, за умови досягнення найвищого рівня ефективності та прозорості використання бюджетних коштів. Голота О.П., в теоретичних дослідженнях, структурує дану систему як систему суб'єктів та їх зв'язків – «інтегрована сукупність взаємозв'язків та взаємозалежностей між суб'єктами закупівельного процесу, спрямовану на задоволення суспільних потреб у сфері національної безпеки та оборони» [4], процесів – «шляхом ефективного надання та розподілу суспільних благ (товарів, робіт і послуг оборонного призначення)» [4], спеціальної галузі законодавчих та підзаконних нормативних актів – «через нормативне регулювання економічної діяльності держави в оборонній сфері, з метою забезпечення стратегічної стійкості та адаптивності системи національної безпеки в умовах динамічних зовнішніх загроз» [4].

Система ОЗ функціонує в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, яке постійно генерує як нові можливості, так і суттєві ризики для її стійкості та розвитку. Традиційні правила, методи, технології та управлінські практики, що були ефективними в попередніх умовах і характеризувалися відносною стабільністю, з часом стають неадекватними до сучасних викликів. Це створює необхідність систематичного пошуку та впровадження нових організаційних підходів і механізмів адаптації. У контексті мінливості зовнішнього середовища, перед системою ОЗ постає стратегічне завдання – створення та практичне застосування гнучких

механізмів управління, які б забезпечували досягнення цілей системи з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу [3, с. 128]. В якості зовнішніх факторів впливу визначаються наступні: зміни в безпековому середовищі (геополітиці); цілі, пріоритети та завдання безпекової та воєнної політики держави, зміни в політичному курсі держави; рівень політичної корупції; зміни науково-технічного прогресу; економічна ситуація в державі; економічні регулятори, які впливають на функціонування підприємств ОПК; екологічна ситуація в країні та у регіоні. В свою чергу, внутрішніми факторами впливу на систему є: стан впровадження системних реформ, які проводяться для вдосконалення системи, відповідно до світових тенденцій розвитку даної галузі, рівень ресурсного забезпечення; ефективність системи державного управління у секторі національної безпеки та оборони; розвинутість ринку та готовність замовників щодо виконання зобов'язань та контрактів; стан налагодження механізмів планування, формування та контролю; рівень бюрократичної та низової корупції у системі державних оборонних закупівель [3, с. 130].

Відповідно до теорії системного підходу основними ознаками будь-якої системи є: наявність структури; ієрархічність (підпорядкованість) елементів; взаємозв'язок зовнішнього середовища і елементів, що представляють собою відкриту систему; участь речових елементів, людей і природного середовища; виникнення нових властивостей, відсутніх у елементів, з яких складається система [4]. Система ОЗ має власну організаційну структуру, яка включає суб'єкти та об'єкти. Об'єктами системи виступають усі суспільні блага для забезпечення національної безпеки і оборони, з приводу яких виникають відносини між державним замовником і постачальником (виконавцем, надавачем) товарів (робіт, послуг) [4].

Дослідники відзначають певну єдність об'єкта системи державних оборонних закупівель та власне предмета державних оборонних закупівель, які втілюють у собі суспільні блага, призначенні для забезпечення державних оборонних потреб, конкретизуються у окремих товарах, роботах і послугах для забезпечення національної безпеки і оборони, та, загалом, складають основу системи державних оборонних закупівель [4].

Предмет оборонної закупівлі стає об'єктом відносин між двома ключовими сторонами: з одного боку – держава в особі уповноважених органів (центральні органи виконавчої влади, військові формування, інші державні органи – головні розпорядники бюджетних коштів у сфері національної безпеки та оборони); з іншого – суб'єкти господарювання (вітчизняні підприємства незалежно від форми власності, що мають необхідні ліцензії та дозволи, а також іноземні суб'єкти господарювання), з якими за результатами конкурсного відбору (або в передбачених законом виняткових випадках) укладено державний контракт (договір) на постачання продукції, виконання робіт чи надання послуг оборонного призначення (за винятком

укладення контрактів з єдиними в Україні виробниками відповідної продукції) [4].

Правовий статус суб'єктів системи закупівель в сфері безпеки та оборони є комплексним правовим інститутом, який поєднує загальні принципи публічних закупівель із особливими вимогами оборонної сфери, оскільки формується на перетині кількох правових режимів: адміністративно-правового регулювання державних закупівель, законодавства про національну безпеку та спеціальних норм оборонного законодавства. Це утворює комплексний правовий інститут, який поєднує загальні принципи публічних закупівель із особливими вимогами оборонної сфери [13, с.425].

Суб'єкти системи ОЗ можуть бути диференційовані за двома основними категоріями залежно від рівня аналізу. Голота О.П. на мікрорівні до них відносить безпосередніх учасників договірних відносин: державні замовники (уповноважені органи, що виступають покупцями) та постачальники (виконавці) товарів, робіт і послуг оборонного призначення. На макрорівні система оборонних закупівель охоплює значно ширше коло суб'єктів та являє собою «розвинену мережу державних органів управління, що виконують регуляторні, координаційні, контролюючі, наглядові та забезпечувальні функції» [4]. Саме вони створюють нормативно-інституційне поле, в якому реалізуються всі ринкові взаємодії з приводу закупівель.

Всі категорії суб'єктів оборонних закупівель знаходяться в системній взаємодії та функціональній взаємодоповнюваності. У системі державних оборонних закупівель стає можливим виокремити наступні елементи: Органи формування – Президент, Верховна Рада України (Парламент) та реалізації державної політики, програм і планів в галузі забезпечення національної безпеки – Кабінет Міністрів України, РНБО України, Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України тощо [4].

З точки зору розподілу владних повноважень, серед суб'єктів системи, визначених на макрорівні, можна виділити підсистему суб'єктів формування державної політики або політико-стратегічний рівень системи. Так, основні загрози національній безпеці України, а також пріоритетні напрями державної політики в цих сферах визначаються в таких ключових стратегічних документах, як: Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України (раніше – Воєнна доктрина України), Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, інші стратегічні документи з питань національної безпеки та оборони. Зазначені документи схвалюються Радою національної безпеки і оборони України (РНБО) та затверджуються указами Президента України. Державна політика у сфері національної безпеки та оборони спрямована на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної, кібербезпеки та інших видів національної безпеки України [4, 19].

Кабінет Міністрів України виконує стратегічно-координаційну функцію, забезпечуючи формування державної політики та нормативної бази у даній галузі. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості відповідає за стратегічне планування та методологічну підтримку [19, 20].

Міністерство оборони України (далі – Міноборони) є головним органом у сфері здійснення оборонних закупівель, згідно постанови Кабінету Міністрів України № 363, Міноборони, є ключовим суб'єктом у системі, зосереджується на технічних, якісних та інноваційних аспектах оборонних закупівель. Правовий статус цього органу характеризується комплексністю та охоплює широкий спектр повноважень: від реєстраційно-облікових до економіко-аналітичних, регулятивних, координаційних, антикорупційних та стратегічно-планувальних, визначених в Законі України «Про оборонні закупівлі», постановах КМУ № 1275 [13, с. 426; 20].

Правове регулювання формування Державного бюджету України базується на рішеннях уряду. З урахуванням запровадженого воєнного стану, Державна казначейська служба України, за узгодженням з міністром фінансів, забезпечує перерозподіл і фінансування видатків на національну безпеку та оборону, а також заходи з фінансового регулювання під час дії правового режиму воєнного стану, включаючи платежі за видатками головних розпорядників бюджетних коштів [2, с. 35].

Оборонний бюджет України традиційно відзначається недостатнім рівнем прозорості, що суттєво ускладнює ефективний громадський та незалежний контроль за розподілом і цільовим використанням коштів. Відповідно до статті 26 Закону України «Про національну безпеку України», фінансування сектору оборони та безпеки повинно здійснюватися прозоро й ефективно, однак значна частина витрат має гриф секретності, через що, як суспільство, так і антикорупційні органи, часто позбавлені можливості повноцінно оцінити реальну ефективність витрачання бюджетних ресурсів [2, с. 38; 19].

Закон України «Про державну таємницю» (стаття 8) дозволяє засекретити певну інформацію щодо оборонних закупівель. Це створює системні ризики зловживань: під позначку «таємно» нерідко потрапляють не лише дійсно критичні для національної безпеки проєкти, а й цілком звичайні державні закупівлі, що не мають прямого стосунку до оперативної таємниці [2, с. 38].

Мікрорівень або виконавчий рівень системи ОЗ в Україні є практичним, операційним рівнем, на якому відбувається безпосереднє формування потреб, укладання та виконання контрактів, контроль якості поставок та взаємодія з постачальниками предметів закупівель. Цей рівень забезпечує щоденну реалізацію стратегічних рішень вищого рівня (КМУ, РНБО, Мінстратегпром) та оперативне реагування на потреби Збройних Сил України та інших силових структур. На цьому рівні взаємодіють:

1. Державні замовники у сфері оборони (далі - державні замовники). Закон України «Про оборонні закупівлі» визначає, що державними замовниками у сфері оборони є визначені Кабінетом Міністрів України центральні органи виконавчої влади, інші державні органи, військові формування, утворені відповідно до законів України. [20] Перелік державних замовників у сфері оборони зазначено у постанові Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 363 «Питання оборонних закупівель», що реалізують конкретні закупівельні проекти.

2. Виконавці (відповідно до Закону України «Про оборонні закупівлі» - суб'єкти господарювання незалежно від організаційно-правової форми та форми власності або іноземні суб'єкти господарювання (інша іноземна юридична особа) чи об'єднання юридичних осіб, з якими укладено державний контракт (договір) за результатами проведення закупівель) та співвиконавці (суб'єкти господарювання незалежно від їх форми власності, іноземні суб'єкти господарювання, які залучаються виконавцями державних контрактів (договорів) на підставі договорів, у тому числі зовнішньоекономічних договорів (контрактів), до виконання укладених із державним замовником державних контрактів (договорів), які забезпечують виробництво та постачання товарів, робіт і послуг оборонного призначення [13, с. 427; 20].

Виконавча підсистема представлена закупівельною агенцією Міноборони, якою є державне підприємство Міністерства оборони України Агенція Оборонних Закупівель (далі - АОЗ Міноборони), підпорядкована Міністерству оборони України, яка з 1 січня 2026 року об'єднала функції централізованих закупівельних організацій Міноборони - Агенції оборонних закупівель та Державного оператора тилу (ДОТ). Діяльність АОЗ Міноборони регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 16.05.2023 № 494 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель службою державного замовника» [8].

Основні закупівлі, обсягом близько 450 млрд грн на рік (за 2025 р.), відбуваються централізовано через Агенцію оборонних закупівель та Державний оператор тилу. Централізовані закупівлі майна, харчів, засобів ураження, техніки тощо об'єднують потреби різних військових частин у великі замовлення. Це дає можливість забезпечити армію базовим необхідним набором товарів та послуг уніфікованого стандарту за нижчою ціною, з гарантованими термінами постачання, з дотриманням контролю з боку держави [23].

Військові частини та підрозділи як безпосередні споживачі та учасники процесу визначення потреб, здійснюють закупівлі окремої номенклатури товарів оборонного призначення. Для гнучкості реагування, особливо на місцях ведення активних бойових дій, держава дозволила децентралізовані закупівлі, коли підрозділи мають можливість самостійно купувати те, що їм потрібно буквально «на вчора». У грудні 2024-го Кабінет Міністрів спростив

закупівлю дронів та РЕБ, дозволивши військовим частинам купувати БпЛА та засоби РЕБ ближньої дії без узгодження з Генштабом чи іншими вищими органами, а також надав дозвіл підрозділам долучатися до рамкових угод Агентства оборонних закупівель Міноборони та Держспецзв'язку. У 2024 р. департамент політики закупівель Міністерства оборони України розробив методичні рекомендації щодо здійснення децентралізованих закупівель у військових частинах, які містили чіткий алгоритм планування, проведення та супроводу контрактів, методи розрахунку вартості для точного бюджетування; єдині підходи до перевірки контрагентів на ризики та відповідність критеріям доброчесності тощо. Також, у військових частинах бригадного рівня поступово стали з'являтися уповноважені із закупівель – посада, запроваджена в рамках реформи усєї системи оборонних закупівель. За 2025 р. обсяг децентралізованих закупівель становив близько 60 млрд грн [23].

Виконавчий рівень є найбільш «приземленим» і критичним для оперативного забезпечення війська: саме тут відбувається реальна закупівля, поставка та введення в експлуатацію техніки, а також швидке реагування на потреби фронту (наприклад, прямі закупівлі комплектуючих до техніки, FPV-дронів військовими частинами). Цей рівень тісно взаємодіє з операційним (АОЗ Міноборони, Міноборони), а також з стратегічним (Кабінет Міністрів України, РНБО) рівнями для забезпечення процесів визначення потреб замовників та стратегічного планування. Органи, що забезпечують контроль реалізації оборонних закупівель (Рахункова палата України, Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України, Державна аудиторська служба України, Державна казначейська служба України, Державна служба статистики України, Антимонопольний комітет України тощо) формують наглядово-контрольну підсистему [4].

Контрольно-наглядова підсистема в сфері оборонних закупівель України побудована як багаторівнева інституційна структура, що забезпечує комплексний контроль. Відповідно до статей 106 і 107 Конституції України, Президент України здійснює контроль за сектором безпеки і оборони як безпосередньо, так і через очолювану ним Раду національної безпеки і оборони України, Військового омбудсмена, а також створювані ним у разі необхідності консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи і служби [19]. Парламентський контроль здійснюється комітетами Верховної Ради України, до повноважень яких належить, зокрема, забезпечення контролю за діяльністю органів сектору безпеки і оборони (Комітет з питань національної безпеки, оборони та розвідки), діяльність якого регламентована Законами України «Про національну безпеку України», «Про комітети Верховної Ради України». Парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини і громадянина здійснює Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, повноваження якого визначаються законом [19]. Кабінет Міністрів України забезпечує цивільний контроль за діяльністю

Збройних Сил України, Державної спеціальної служби транспорту, Національної поліції України, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Державної міграційної служби України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, інших органів виконавчої влади, які входять до сектору безпеки і оборони України [19].

Громадський нагляд полягає в можливості громадян України приймати участь у здійсненні цивільного контролю через громадські об'єднання, членами яких вони є, через депутатів місцевих рад, особисто шляхом звернення до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини або до державних органів у порядку, встановленому Конституцією України, Законом України «Про громадські об'єднання» та іншими законами України. Сфера громадського нагляду може бути обмежена виключно Законом України «Про державну таємницю» [19]. Рахункова палата, відповідно до ст. 7 Закону України «Про Рахункову палату», здійснює заходи державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) щодо, зокрема, здійснення публічних закупівель; оцінюючи результативність, економічність та доцільність витрат [21]. Державна аудиторська служба, здійснює поточний контроль через регулярні інспекції, моніторинг процедур закупівель та перевірку дотримання законодавства [17]. Контроль служб державних замовників, зокрема АОЗ Міноборони, яке в межах компетенції здійснює контроль за своєчасним укладенням та виконанням державних контрактів (договорів) на закупівлю товарів, робіт і послуг оборонного призначення, а також ефективним, результативним та цільовим використанням бюджетних коштів [8].

Для підвищення ефективності функціонування контрольно-наглядової підсистеми та підвищення прозорості, вітчизняні дослідники пропонують запровадити диференційований підхід до класифікації оборонних витрат, зокрема: відкрите оприлюднення загальної (агрегованій) інформації про некритичні та нелетальні закупівлі; посилення повноважень і незалежності Рахункової палати, а також антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК) у здійсненні зовнішнього контролю за оборонними видатками [2, с. 38].

Координація роботи суб'єктів системи відбувається завдяки механізмам міжвідомчої взаємодії, регулярному обміну інформацією, спільним перевіркам та узгодженим заходам, що дозволяє підвищувати ефективність нагляду та оперативно реагувати на виклики, особливо в умовах воєнного часу. Зокрема, Кабінет Міністрів України, постановою від 13 листопада 2025 р. № 1477, ухвалив рішення про створення Міжвідомчої робочої групи з питань удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель, що має забезпечити взаємодію між центральними органами влади для вдосконалення оборонних закупівель на рівні законодавства та вирішення проблемних питань, що виникають під час здійснення оборонних закупівель [22].

Вітчизняна модель здійснення публічних закупівель для потреб сил оборони України відрізняється рядом специфічних особливостей, які відображають потребу в оперативності, безпеці та ефективності в умовах тривалої конфліктної ситуації:

1. Удосконалення законодавчої бази. Внесені нові поправки до Законів України «Про публічні закупівлі» і «Про оборонні закупівлі» для прискорення процесів закупівель та адаптації до потреб війни. Зменшено кількість етапів в тендерних процедурах та введено спрощені правила для термінових закупівель, а також введено спеціальні механізми для термінового придбання необхідних товарів і послуг в умовах воєнного стану.

2. Використання спрощених та швидких процедур закупівель, зокрема переговорних процедур та тендерів з обмеженим колом учасників, для забезпечення термінового постачання ресурсів. Саме тому з метою захисту чутливої інформації про оборонні потреби, запроваджено обмеження на публічний доступ до деталей тендерів і контрактів.

3. Залучення спеціалізованих органів для моніторингу і контролю над оборонними закупівлями.

4. Вимоги до постачальників. Спрощені вимоги для нових постачальників і забезпечення можливості швидкого включення нових компаній у процес постачання та одночасне введення жорсткіших стандартів якості і перевірки постачальників для забезпечення високої надійності і відповідності технічним умовам.

5. Використання сучасних технологій для моніторингу закупівель і перевірки відповідності контрактам в реальному часі. Світовий досвід підтверджує, що цифровізація системи управління публічними коштами є ключовою для реформування країни в цілому. Це дозволяє зменшити нецільове використання коштів, забезпечити належне їх використання та ефективно боротися з корупцією. Прикладом успішної цифровізації є система ProzoGo, яка реалізована на основі державно-приватного партнерства, завдяки публічним закупівлям через електронну систему, що забезпечила високу прозорість і ефективність процесів.

6. Поглиблена інтеграція з міжнародними партнерами. Тісніша співпраця з міжнародними партнерами та організаціями з метою отримання технічної та фінансової допомоги, а також для забезпечення відповідності міжнародним стандартам [15, с. 138-139].

Інституційні вдосконалення, реалізовані до 2022 року, суттєво підвищили ефективність системи оборонних закупівель в Україні, що мало визначальний вплив на стратегію ведення війни та оперативність логістичного постачання. Спрощення процедур постачання оборонної продукції почалося ще у 2014 році, з початком російської агресії. Було запроваджено механізм ініціативного прийняття на озброєння – можливість для виробника самостійно подати зразок техніки на випробування та, за результатами,

отримати дозвіл на постачання без державного замовлення. З 2022 року, після початку повномасштабної війни, цей підхід набув якісно нового масштабу [12].

Враховуючи потребу в оперативному забезпеченні армії та інших державних структур, законодавцем запроваджено низку спеціальних правових норм, що дозволили спростити та прискорити процес закупівель.

До Закону України «Про оборонні закупівлі» від 17.07.2020 р. № 808-IX було внесено низку новел, які передбачають:

1. Спрощену процедуру здійснення закупівель без проведення відкритих торгів у випадках, коли вони пов'язані з забезпеченням національної безпеки та оборони.

2. Підвищену пріоритетність закупівель для задоволення оборонних потреб, що характеризуються терміновістю постачань [24, с. 965].

Наразі в Україні застосовується три діючі види оборонних закупівель: закриті закупівлі, торги з обмеженою участю та спрощені торги із застосуванням електронної системи закупівель [10, с. 86].

У період дії воєнного стану в Україні триває інтенсивна реформа законодавчо-нормативної бази, спрямована на спрощення та прискорення процесів оборонних закупівель. Під час цього режиму закупівельні процедури регламентуються Постановою Кабінету Міністрів України № 1275. Згідно з її нормами, державні замовники проводять переважну більшість закупівель товарів, робіт та послуг без застосування конкурентних методів, передбачених Законами України «Про оборонні закупівлі» та «Про публічні закупівлі», шляхом укладання прямих угод. Введено спеціальний режим для здійснення закупівель, полегшено механізми імпорту військової продукції та процедури прийняття на озброєння нових зразків озброєння та техніки. При цьому, важливим є забезпечення прозорості та відповідальності в сфері оборонних закупівель за допомогою впровадження цифрових платформ, посилення парламентського контролю та збільшення ролі громадського нагляду [16, 20].

За думкою Дегтярьової І.О., модернізація будь-якої системи в галузі публічного управління системи потребує комплексного підходу – «виникнення та ефективність імплементації інновацій у сфері публічного управління детерміновані сукупністю системних умов і вимагають комплексного забезпечення, що охоплює нормативно-правову, кадрову, науково-методичну, інформаційну, фінансову та мотиваційну складові» [7, с. 7]. Аналіз сучасних наукових досліджень, публікацій та нормативно-правових документів, присвячених технологіям оборонних закупівель, свідчить про те, що Україні вдалося імплементувати низку суттєвих трансформацій у системі оборонних закупівель, що, зокрема, сприяло ефективному матеріально-технічному забезпеченню військових формувань під час російської агресії [1, с. 7].

Міністерство оборони України ввело в повноцінну експлуатацію інформаційно-комунікаційну систему управління постачанням DOT-Chain, функціональні можливості якої дають змогу забезпечити: управління обліковими записами користувачів та розмежування доступів до інформації в інформаційно-комунікаційній системі; управління довідниковою інформацією (зокрема застосування довідникової інформації інших інформаційно-комунікаційних систем Міноборони); формування заявок на постачання товарів та послуг для потреб Збройних Сил та для потреб інших складових сил безпеки та сил оборони, замовлень на виконавців державних контрактів (договорів) з оборонних закупівель, внесення коригувань до таких замовлень (у разі потреби), оформлення первинних документів щодо постачання товарів або надання послуг, актів порушення договірних зобов'язань тощо у порядку, визначеному відповідно Міноборони та іншими державними замовниками у сфері оборони; автоматизацію процесів узагальнення та аналізу інформації про постачання товарів та послуг для потреб сил безпеки та сил оборони [18]. В межах даної нової цифрової системи для управління тилловими потребами Збройних Сил України (DOT-Chain), після тестування постачань продуктів харчування, у 2025 році на платформі з'явився новий модуль – DOT-Chain Defence, в якому можна придбати озброєння, поки що, правда, лише дрони-«камікадзе», бомбардувальники та розвідувальні [1].

Закон України «Про оборонні закупівлі» застосовує вимоги щодо критерію «вартості життєвого циклу», що дозволяє закуповувати інноваційну техніку, яка є дорожчою на етапі придбання, але значно ефективнішою та дешевшою в обслуговуванні. Наказом Міністерства оборони України від 12 лютого 2024 року № 106 затверджено Методику розрахунку вартості життєвого циклу зразків озброєння, військової та спеціальної техніки, яка визначає механізм проведення державними замовниками у сфері оборони розрахунків вартості життєвого циклу зразків озброєння, військової та спеціальної техніки для використання їх під час виконання процедур оборонних закупівель [14].

У відповідь на збільшення попиту на розвідувальні та ударні дрони з-поміж різних родів військ, у березні 2023 року, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 256 від 24 березня 2023 р., стартував експериментальний проєкт щодо здійснення закупівель безпілотних систем, засобів радіоелектронної боротьби (РЕБ) та активних засобів протидії технічним розвідкам вітчизняного виробництва. Розрахований на два роки, цей проєкт дав змогу приватним компаніям масштабувати виробництво БпЛА до сотень тисяч одиниць на рік. Для забезпечення безперервності постачання уряд дозволив закупівлі БпЛА та РЕБ до завершення воєнного стану в Україні на заміну експериментальному проєкту, дія якого сплинула 27 березня 2025 року. Для цього, Кабінет Міністрів України, наприкінці 2024 р., доповнив постанову №1275 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану», Порядком здійснення закупівлі

безпілотних систем, засобів радіоелектронної боротьби тактичного рівня вітчизняного виробництва та їхніх складових частин [16].

Постановою КМУ від 22.10.2025 № 1354 «Деякі питання розвитку спеціальних інноваційних технологій» було затверджено Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення виконання заходів з розвитку спеціальних інноваційних технологій, що визначає механізм використання коштів, передбачених Міністерством цифрової трансформації у державному бюджеті за бюджетною програмою «Забезпечення виконання заходів з розвитку спеціальних інноваційних технологій»: на забезпечення виконання заходів, пов'язаних із розвитком спеціальних інноваційних технологій, зокрема, для закупівлі товарів, робіт та послуг, необхідних для та/або пов'язаних із: організацією проведення випробувань спеціальних інноваційних технологій, спільних відомчих випробувань спеціальних інноваційних технологій, що можуть бути використані у створенні озброєння, військової та спеціальної техніки. Постанова спрямована на створення умов для впровадження сучасних технологічних рішень у сфері безпеки й оборони, а також на посилення спроможностей держави у воєнний час [9].

Міністерство цифрової трансформації, Міністерство оборони, Генеральний штаб Збройних Сил України, Рада національної безпеки і оборони, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості та Міністерство економіки на базі Фонду розвитку інновацій заснували єдину в Україні координаційну платформу (кластер) у галузі DefenseTech - Brave1, яка позиціонується як єдина мережа співпраці DefenseTech компаній, держави та військових, а також інвесторів, волонтерських фондів, медіа [2, с. 72]. Міністерство цифрової трансформації запровадило паралельну процедуру швидкого відбору технологічних рішень – передусім у сферах БПЛА, РЕБ, штучного інтелекту та зв'язку. В межах платформи Brave1 держава відкрито залучила стартапи, спростивши їм доступ до бойових випробувань і фінансування. Ця система діяла поза межами класичного оборонного бюджету [12].

Важливу роль у трансформації національної системи оборонних закупівель відіграє Агенція оборонних закупівель, що виконує функції служби державного замовника у сфері оборони, є відокремленою від Міністерства оборони України та долучена до мережі розпорядників і одержувачів коштів державного бюджету, основною метою якої є підвищення рівня ефективності інституційної взаємодії при виконанні державних програм у сфері оборонних закупівель на умовах сприяння мінімізації корупційних ризиків. АОЗ Міноборони централізувала процес контракування та суттєво його спростила [10, с. 90].

З 2023 року Україна активно працює над інтеграцією до НАТО. Це передбачає адаптацію системи оборонного фінансування до стандартів

Альянсу, зокрема: впровадження програмно-цільового методу планування бюджету, посилення парламентського контролю за оборонними витратами відповідно до практик НАТО, використання стандартів закупівель НАТО, що підвищить прозорість і ефективність використання ресурсів [2, с. 38].

Вітчизняна система оборонних закупівель має чітко визначену структуру, регламентовану Законом України «Про оборонні закупівлі» та підзаконними нормативними актами, адаптовану до воєнного стану. Елементи структури системи, зокрема на операційному рівні, включають інституційні компоненти, такі як Міністерство оборони України (далі- Міноборони), Агенція оборонних закупівель (далі – АОЗ), інструменти (Prozogo для проведення відкритих закупівель, DOT-Chain для забезпечення цифрових процесів у документообігу), законодавство [17-21] визначає процеси визначення потреб, планування, закупівлі, постачання та контролю, з акцентом на розмежування летальних та нелетальних закупівель. За висновком О.Онофрійчука, оновлена система закупівель для потреб сил оборони України в умовах війни з російською федерацією є динамічною та адаптивною, зокрема через акценти на швидкості, ефективності та забезпеченні високих стандартів безпеки і якості [15, с. 138-139].

При цьому, невирішеними залишаються багато нерегульованих аспектів, пов'язаних з: реформуванням законодавства та приведення його норм до стандартів НАТО; необхідністю балансування між прозорістю та дотриманням вимог закритих закупівель товарів/послуг оборонного призначення; неузгодженістю між захистом вітчизняних виробників та відкритим ринком для закордонних виробників оборонної продукції; неналежним правовим регулюванням ринку оборонних закупівель; надмірною закритістю та непрозорістю процедури оборонних закупівель, а як наслідок – виникнення тенденцій до неефективності та корумпованості [10, с. 93].

Згідно з доповідями Міністерства оборони України, зверненнями представників громадянського суспільства, а також заявами парламентаріїв та інших посадових осіб, визнається необхідність подальшого реформування системи оборонних закупівель з метою посилення її адаптивності та антикорупційної стійкості [4, с. 7]. Процес модернізації системи ОЗ в Україні потребує системного підходу, який передбачає адаптацію передових міжнародних практик (відповідність до стандартів НАТО, гармонізації законодавства України з оборонних закупівель із положеннями Директиви 2009/81/ЄС) до національних умов. Це, зокрема, включає створення інституційних та нормативних умов для стимулювання інноваційного розвитку, імплементацію високих стандартів прозорості та підзвітності, оптимізацію процедур закупівельного циклу, а також посилення механізмів контролю за ефективністю та цільовим використанням бюджетних ресурсів [24, с. 966].

Дослідники, серед основних стратегічних завдань реформування сектору оборонних закупівель України виділяють: удосконалення механізмів

моніторингу та контролю за використанням державних коштів, що є важливою частиною вимог до європейських закупівель, прийняття законодавчих змін, які дозволяють застосовувати прискорені процедури закупівель в умовах кризових ситуацій та воєнних загроз. підвищення кваліфікації фахівців у сфері оборонних закупівель через регулярне навчання за міжнародними стандартами, встановлення обов'язкової системи внутрішнього контролю у державних органах і підприємствах, що беруть участь в оборонних закупівлях, регулярний незалежний аудит і забезпечення публічності процедур – ключові фактори для усунення зловживань, створення процедур екстрених закупівель, які дозволять оперативно укладати контракти в умовах кризових ситуацій, з одночасним збереженням прозорості [24, с. 966].

Висновки. Проведений структурний аналіз засвідчив, що система оборонних закупівель України перебуває у процесі активної трансформації, спрямованої на підвищення ефективності її функціонування та адаптацію до сучасних міжнародних стандартів у сфері безпеки й оборони. У сучасних умовах реформування ця система поступово набуває більш гнучкого та адаптивного характеру, що дозволяє реагувати на виклики воєнного часу та забезпечувати потреби сектору національної безпеки і оборони.

Водночас у функціонуванні системи оборонних закупівель зберігається низка системних проблем. До них належать недостатній рівень конкурентності на ринку оборонних закупівель, обмежена прозорість процедур планування та реалізації закупівель, закритість окремих статей оборонного бюджету, а також підвищені корупційні ризики, особливо в умовах застосування спрощених процедур. Окремою проблемою залишаються інституційні виклики у сфері нагляду та контролю за ефективним використанням бюджетних коштів.

Подолання зазначених проблем потребує реалізації комплексних управлінських і організаційних заходів. Важливими напрямками вдосконалення системи є посилення механізмів парламентського та громадського контролю, гармонізація бюджетної політики й процедур оборонних закупівель із міжнародними стандартами.

Перспективними напрямками подальшого розвитку системи оборонних закупівель є створення комплексної інтегрованої електронної системи управління повним циклом закупівель, підтримка вітчизняного оборонно-промислового комплексу, розвиток конкурентного середовища на ринку оборонної продукції та подальша гармонізація національного законодавства з міжнародними й євроатлантичними стандартами. Важливе значення має також зміцнення інституційної спроможності органів контролю та аудиту, а також розширення міжнародної співпраці та обміну досвідом у сфері оборонних закупівель.

Список використаних джерел

1. Абакумова Ю. Децентралізовані закупівлі дронів: що це дало. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4043295-decentralizovani-zakupivli-droniv-so-ce-dalo.html>
2. Бойко-Слободжан О. О., Цикалюк В. О., Слободяник В. В. Особливості правового регулювання формування бюджету на сектор безпеки та оборони в умовах воєнного стану, *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. 2025. Вип. 1 (18), С. 32-42.
3. Голота О. П. Механізм управління системою державних оборонних закупівель України. *Social development and Security*. 2020. Том. 10, № 3, С. 123-134. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.3.11>
4. Голота О. П. Система державних оборонних закупівель України: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020, № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.72>
5. Гуменюк Р. П. Актуальні питання планування та формування оборонного бюджету в сучасних умовах. *Фінанси, облік, банки*, № 1 (23), 2018. С. 65-72.
6. Давимука С. А. Інноваційна екосистема оборонної промисловості України: концептуальні засади та практика формування, *Регіональна економіка*, 2024, № 1, С. 65-80.
7. Дегтярєва І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні, *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*, 2014, Вип. 1, С. 5-11.
8. Деякі питання здійснення оборонних закупівель службою державного замовника. Постанова Кабінету Міністрів України від 16.05.2023 р. № 494, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2023-%D0%BF#Text>
9. Деякі питання розвитку спеціальних інноваційних технологій: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.10.2025 № 1354, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1354-2025-%D0%BF#Text>
10. Запорожець С.В., Жежерун Ю.В., Зелений П.В., Колесник В.О., Бригов Д.М., Заєць М.Є. Трансформація системи оборонних закупівель під впливом потреб воєнного стану, *Фінансово-економічний розвиток сектору оборони, Випробування та сертифікація*, 2023, № 2 (2), С. 82–96.
11. Здирко Н.Г. Публічні закупівлі в Україні: історичний аспект становлення та розвитку. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. Випуск 48-3. 2019, С. 139–147.
12. Їжак О. Чи навчить Україна світ швидко виробляти сучасну зброю. URL: <https://espresso.tv/article-chi-navchit-ukraina-svit-shvidko-viroblyati-suchasnu-zbroyu>
13. Матвеев О. М. Суб'єкти оборонних закупівель: правовий статус та особливості взаємодії. *Електронне наукове видання «Аналітично-*

порівняльне правознавство». 2025, Випуск № 3, частина 1, С. 424–428.
DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.64>

14. Методика розрахунку вартості життєвого циклу зразків озброєння, військової та спеціальної техніки, затверджена Наказом Міністерства оборони України від 12.02.2024 № 106, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0464-24#Text>

15. Онофрійчук О. Проблеми та перспективи розвитку системи публічних закупівель для потреб сил оборони України, *Social Development and Security*. 2024, Том 14, № 4, С. 134–144.

16. Порівняльний аналіз порядку закупівлі безпілотних систем за прямими контрактами, 2025 р. URL: <https://statewatch.org.ua/publications/porivnialnyy-analiz-poriadku-zakupivli-bezpilotnykh-system-za-priamymy-kontraktamy/>

17. Про Державну аудиторську службу України. Положення, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2016 р. № 43, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF#Text>

18. Про затвердження Порядку функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління постачанням товарів та послуг для потреб Збройних Сил «DOT-Chain». Постанова Кабінет міністрів України від 27 червня 2025 р. № 798. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/798-2025-%D0%BF#Text>

19. Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

20. Про оборонні закупівлі. Закон України від 17.07.2020 р. № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>

21. Про Рахункову палату. Закон України від 02.07.2015 р. № 576-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>

22. Про утворення Міжвідомчої робочої групи з питань удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.11.2025 р. №1477. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1477-2025-%D0%BF#Text>

23. Сільверстов Є. Євгеній Сільверстов про роль децентралізованих закупівель у ЗСУ. URL: <https://www.army-pro.com/yevgenij-silverstov-pro-rol-detsentralizovanyh-zakupivel-u-zsu/>

24. Швидка Т. І., Лозова А. А. Спеціальний правовий режим оборонних закупівель: зарубіжний досвід та перспективи модернізації вітчизняного законодавства. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025, Випуск № 01, С. 963-967.

References

1. Abakumova, Yu. Detsentralizovani zakupivli droniv: shcho tse dalo? [Decentralized drone procurement: what has it achieved?]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4043295-decentralizovani-zakupivli-droniv-soce-dalo.html> [in Ukrainian].

2. Boiko-Slobozhan, O. O., Tsykaliuk, V. O. & Slobodanyk, V. V. (2025). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання formuvannya biudzhetu na sektor bezpeky ta oborony v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of legal regulation of budget formation for the security and defense sector under martial law]. *Irpinskyi yurydychnyi chasopys: naukovyi zhurnal*. 1 (18), 32-42. [in Ukrainian].
3. Holota, O. P. (2020). Mekhanizm upravlinnia systemoiu derzhavnykh oboronnykh zakupivel Ukrainy [Mechanism for managing the state defense procurement system of Ukraine]. *Social development and Security*, Vol. 10, 3, 123-134. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.3.11> [in Ukrainian].
4. Holota, O. P. (2020). Systema derzhavnykh oboronnykh zakupivel Ukrainy: teoretychnyi aspekt [The system of state defense procurement of Ukraine: theoretical aspect]. *Efektivna ekonomika*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.72> [in Ukrainian].
5. Humeniuk, R. P. (2018). Aktualni pytannia planuvannya ta formuvannya oboronnoho biudzhetu v suchasnykh umovakh [Current issues of planning and forming the defense budget in modern conditions]. *Finansy, oblik, banky*, 1(23), 65-72. [in Ukrainian].
6. Davymuka, S. A. (2024). Innovatsiina ekosystema oboronnoi promyslovosti Ukrainy: kontseptualni zasady ta praktyka formuvannya [Innovative ecosystem of the defense industry of Ukraine: conceptual principles and practice of formation]. *Rehionalna ekonomika*, 1, 65-80. [in Ukrainian].
7. Dehtiarova, I. O. (2014). Innovatsii v derzhavnomu i munitsypalnomu upravlinni yak neobkhidna umova sotsialno-ekonomichnykh dosiahnen v suchasni Ukraini [Innovations in state and municipal administration as a necessary condition for socio-economic achievements in modern Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 1, 5-11. [in Ukrainian].
8. Deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh zakupivel sluzhboiu derzhavnoho zamovnyka [Some issues of defense procurement by the state contracting authority]. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.05.2023 r. № 494*, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
9. Deiaki pytannia rozvytku spetsialnykh innovatsiinykh tekhnolohii [Some issues of developing special innovative technologies]: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.10.2025 № 1354*, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1354-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
10. Zaporozhets, S. V., Zhezherun, Yu. V., Zelenyi, P. V., Kolesnyk, V. O., Brytov, D. M. & Zaiets, M. Ye. (2023). Transformatsiia systemy oboronnykh zakupivel pid vplyvom potreb voiennoho stanu [Transformation of the defense procurement system under the influence of martial law needs]. *Finansovo-ekonomichnyi rozvytok sektoru oborony, Vyprovuvannya ta sertyfikatsiia*, 2 (2), 82-96. [in Ukrainian].

11. Zdyrko, N. H. (2019). Publichni zakupivli v ukraini: istorychnyi aspekt stanovlennia ta rozvytku [Public procurement in Ukraine: historical aspect of formation and development]. Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt. 48-3, 139-147. [in Ukrainian].

12. Yizhak, O. Chy navchyt Ukraina svit shvydko vyrobliaty suchasnu zbroiu [Will Ukraine teach the world how to quickly produce modern weapons]. URL: <https://espresso.tv/article-chi-navchit-ukraina-svit-shvidko-viroblyati-suchasnu-zbroiu> [in Ukrainian].

13. Matvieiev, O. M. (2025). Subiekty oboronnykh zakupivel: pravovy status ta osoblyvosti vzaiemodii [Defense procurement entities: legal status and features of interaction]. Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo». 3, 424-428. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.64> [in Ukrainian].

14. Metodyka rozrakhunku vartosti zhyttievoho tsyклу zrazkiv ozbroiennia, viiskovoi ta spetsialnoi tekhniky [Methodology for calculating the life cycle cost of weapons, military and special equipment], zatverdzhena Nakazom Ministerstva oborony Ukrainy vid 12.02.2024 № 106, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0464-24#Text>. [in Ukrainian].

15. Onofriychuk, O. (2024). Problemy ta perspektyvy rozvytku systemy publichnykh zakupivel dlia potreb syl oborony Ukrainy [Problems and prospects for the development of the public procurement system for the needs of the defense forces of Ukraine]. Social Development and Security. Vol. 14, 4, 134-144. [in Ukrainian].

16. Porivnialnyi analiz poriadku zakupivli bezpilotnykh system za priamymy kontraktamy [Comparative analysis of the procurement procedure for unmanned systems under direct contracts]. URL: <https://statewatch.org.ua/publications/porivnialnyy-analiz-poriadku-zakupivli-bezpilotnykh-system-za-priamymy-kontraktamy/> [in Ukrainian].

17. Pro Derzhavnu audytorsku sluzhbu Ukrainy [About the State Audit Service of Ukraine]. Polozhennia, zatverdzhene postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 liutoho 2016 r. № 43, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

18. Pro zatverdzhennia Poriadku funktsionuvannia informatsiino-komunikatsiinoi systemy upravlinnia postachanniam tovariv ta posluh dlia potreb Zbroinykh Syl «DOT-Chain» [On approval of the Procedure for the functioning of the information and communication system for managing the supply of goods and services for the needs of the Armed Forces «DOT-Chain»]. Postanova Kabinet ministriv Ukrainy vid 27 chervnia 2025 r. № 798. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/798-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

19. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the national security of Ukraine]. Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 r. №2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>, [in Ukrainian].

20. Pro oboronni zakupivli [About defense procurement]. Zakon Ukrainy vid 17.07.2020 r. № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>

21. Pro Rakhunkovu palatu [About the Accounting Chamber]. Zakon Ukrainy vid 02.07.2015 r. № 576-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>, [in Ukrainian].

22. Pro utvorennia Mizhvidomchoi robochoi hrupy z pytan udoskonalennia pravovykh zasad ta reformuvannia modeli oboronnykh zakupivel [On the establishment of an Interdepartmental Working Group on improving legal frameworks and reforming the defense procurement model]. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.11.2025 r. №1477. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1477-2025-%D0%BF#Text>, [in Ukrainian].

23. Silverstov, Ye. Yevhenii Silverstov pro rol detsentralizovanykh zakupivel u ZSU [Yevheniy Silverstov on the role of decentralized procurement in the Armed Forces of Ukraine]. URL: <https://www.army-pro.com/yevgenij-silverstov-pro-rol-detsentralizovanyh-zakupivel-u-zsu/>, [in Ukrainian].

24. Shvydka, T. I. & Lozova, A. A. (2025). Spetsialnyi pravovyi rezhym oboronnykh zakupivel: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy modernizatsii vitchyznianoho zakonodavstva [Special legal regime for defense procurement: foreign experience and prospects for modernization of domestic legislation]. Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo». 1, 963-967. [in Ukrainian].

Отримано 19.02.2026

Прийнято до друку 02.03.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 19.02.2026

Accepted for publication 02.03.2026

Published 22.04.2026

УДК 351:504:614.9:636

Публічне управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад: міжгалузевий підхід

PUBLIC GOVERNANCE OF ENVIRONMENTAL AND BIOSAFETY IN TERRITORIAL COMMUNITIES: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH

ЛІСНЄВСЬКА Юлія Олександрівна – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3068-0791>

ГРИГОРОВА Марія Олександрівна – кандидат біологічних наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту управління, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9825-4815>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-8>

Анотація. У статті здійснено теоретичне осмислення особливостей публічного управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад у контексті міжгалузєвого підходу. Обґрунтовано, що сучасні трансформації системи публічного управління, процеси децентралізації влади, зростання екологічних ризиків, поширення зоонозних захворювань та посилення антропогенного навантаження на довкілля зумовлюють необхідність

© ЛІСНЄВСЬКА Юлія Олександрівна, ГРИГОРОВА Марія Олександрівна

формування інтегрованої системи управління безпекою територій. Доведено, що екологічна та біологічна безпека територіальних громад має розглядатися як складова комплексної системи забезпечення сталого розвитку територій, що передбачає координацію екологічної, ветеринарної, санітарно-епідеміологічної та соціальної політики. Проаналізовано сучасні наукові підходи до управління соціоекологічними системами та визначено роль концепції One Health у формуванні інтегрованих моделей управління безпекою територій. Встановлено, що реалізація міжгалузевих підходів передбачає розвиток інституційної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, науковими установами та громадянським суспільством. Обґрунтовано, що важливими інструментами забезпечення екологічної та біологічної безпеки територіальних громад виступають стратегічне планування розвитку соціальної сфери, застосування проєктного підходу у реалізації програм розвитку територій та використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі публічного управління. Зроблено висновок, що формування ефективної системи публічного управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад потребує інтеграції міжгалузевих управлінських механізмів, розвитку міжвідомчої координації та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню стійкості територіальних громад до екологічних і біологічних ризиків та формуванню передумов для їх сталого розвитку.

Ключові слова: публічне управління; екологічна безпека; біологічна безпека; територіальні громади; міжгалузевий підхід; One Health; стратегічне планування; проєктне управління.

Abstract. *The article provides a theoretical interpretation of the features of public governance of environmental and biological safety in territorial communities within the framework of an interdisciplinary approach. It is substantiated that modern transformations of the public governance system, decentralization processes, increasing environmental risks, the spread of zoonotic diseases, and the intensification of anthropogenic pressure on ecosystems necessitate the development of an integrated system for managing the safety of territories. It is argued that environmental and biological safety of territorial communities should be considered as a component of a broader system of sustainable territorial development that requires coordination of environmental, veterinary, sanitary-epidemiological, and social policies. The study analyzes contemporary scientific approaches to the governance of socio-ecological systems and identifies the role of the One Health concept in shaping integrated models of territorial safety governance. It is demonstrated that the implementation of an interdisciplinary approach requires strengthening institutional interaction between state authorities, local self-government bodies, research institutions, and civil society*

organizations. Particular attention is paid to the role of local governance in ensuring environmental and biological safety, since territorial communities are the level where most ecological and biological risks manifest. The research substantiates that strategic planning of social development, the application of project management tools, and the use of information and communication technologies are important instruments for strengthening governance mechanisms in this field. It is concluded that the development of an effective system of public governance of environmental and biological safety in territorial communities requires integration of interdisciplinary governance mechanisms, improvement of inter-institutional coordination, and strengthening the institutional capacity of local self-government. Such an approach will contribute to increasing the resilience of territorial communities to environmental and biological risks and to ensuring sustainable territorial development.

Key words: *public governance; environmental safety; biological safety; territorial communities; interdisciplinary approach; One Health; strategic planning; project management.*

Вступ. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління та децентралізації влади особливого значення набуває забезпечення екологічної та біологічної безпеки територіальних громад. Зростання екологічних ризиків, поширення зоонозних захворювань, зміни клімату та інтенсифікація господарської діяльності зумовлюють необхідність формування інтегрованих управлінських підходів до забезпечення безпеки територій. У цьому контексті особливої актуальності набуває міжгалузевий підхід, що передбачає координацію екологічної, ветеринарної, санітарно-епідеміологічної та управлінської політики на різних рівнях публічного управління.

Водночас у науковій літературі питання публічного управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад часто розглядаються фрагментарно - у межах окремих галузевих досліджень екологічної політики, ветеринарної медицини чи громадського здоров'я. Це зумовлює потребу в теоретичному узагальненні підходів до формування інтегрованої системи управління безпекою територій, визначенні ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні екологічної та біологічної стійкості громад, а також обґрунтуванні можливостей застосування концепції One Health у системі публічного управління. Саме ці аспекти визначають логіку дослідження та окреслюють коло наукових завдань, пов'язаних з аналізом сучасних підходів до управління безпекою територій, узагальненням міжнародного досвіду та визначенням перспектив розвитку міжгалузевих механізмів публічного управління.

Незважаючи на зростання наукового інтересу до проблем екологічної та біологічної безпеки, питання формування інтегрованих механізмів

публічного управління цією сферою на рівні територіальних громад залишаються недостатньо систематизованими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічного управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад у сучасній науковій літературі формується на перетині кількох дослідницьких напрямів: екологічного врядування, біобезпеки, управління ризиками, підходу One Health, а також адаптивного та міжсекторального управління соціоекологічними системами. У новітніх працях дедалі виразніше простежується відхід від вузькогалузевого розуміння безпеки до інтегрованої моделі, у межах якої стан довкілля, здоров'я людей і тварин, фітосанітарна ситуація, продовольча безпека та інституційна спроможність органів влади розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного управлінського простору. Така постановка питання закріплена у міжнародній програмній рамці One Health Joint Plan of Action (2022–2026), підготовленій FAO, UNEP, WHO та WOAH, де наголошується на необхідності координації політик у сферах здоров'я людей, тварин, рослин і навколишнього середовища [6].

У сучасних дослідженнях значну увагу приділено теоретичним засадам екологічного врядування та управління соціоекологічними системами. У працях Maria Carmen Lemos та Arun Agrawal екологічне врядування розглядається як багаторівнева система управління, що поєднує інституційні механізми державної політики, участь громадянського суспільства та інструменти міжсекторальної взаємодії [3]. Ідею адаптивного управління складними соціоекологічними системами розвивають Carl Folke, Thomas Hahn, Per Olsson та Johannes Norberg, які доводять, що ефективне реагування на екологічні виклики можливе лише за умов поліцентричності управління, гнучкості інституцій та здатності системи до самоорганізації [2]. У цьому контексті територіальні громади розглядаються як важливі суб'єкти формування локальних моделей управління ризиками.

Вагомий масив сучасних досліджень пов'язаний із розвитком концепції One Health, яка інтегрує медичні, ветеринарні, екологічні та управлінські підходи до забезпечення безпеки суспільства. У сучасному науковому дискурсі One Health дедалі частіше трактується не лише як медико-біологічна концепція, а як модель інтегрованого врядування, що поєднує епідеміологічний нагляд, екологічний моніторинг, міжвідомчу координацію та управління ризиками. Зокрема, Y. Zhou аналізує теоретичні та етичні засади формування управлінської архітектури One Health та підкреслює її значення як глобального суспільного блага [12]. Узагальнення світового досвіду впровадження цього підходу представлено у роботі A. Milazzo, B. García, E. Schelling та J. Zinsstag, де показано, що ефективність реалізації One Health значною мірою залежить від рівня інституціоналізації міжсекторальної співпраці [5].

У сучасних дослідженнях також значну увагу приділено ролі локального рівня управління та участі територіальних громад у забезпеченні біобезпеки.

У працях В. Т. Singh, F. Chibwana та I. Rwego наголошується на важливості участі місцевих органів влади у реалізації політики One Health через механізми координації, міжвідомчого партнерства та управління ризиками на рівні громад [9]. Подібні висновки містяться у дослідженні J. P. Waswa, E. Schelling та J. Zinsstag, які підкреслюють необхідність залучення субнаціональних стейкхолдерів до формування політики у сфері біобезпеки та антимікробної резистентності [11]. У працях E. Tambo, C. Khayeka-Wandabwa та E. Muchiri обґрунтовано, що ефективність системи біологічної безпеки значною мірою залежить від рівня залучення місцевих громад до моніторингу ризиків, попередження зоонозних захворювань та формування культури спільної відповідальності за стан довкілля і здоров'я населення [10].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням інституційних механізмів розвитку територіальних громад та стратегічного управління їхньою стійкістю. У працях К. М. Романенко, М. І. Романенка та С. О. Ісаєвої розглянуто концептуальні засади стратегічного планування розвитку соціальної сфери у системі галузевого публічного управління [1]. У подальших дослідженнях, присвячених механізмам взаємодії влади та громадськості, застосуванню інструментів проєктного управління у відновленні територіальних громад, а також ролі інформаційних технологій і комунікаційних механізмів у розвитку територій, розкрито окремі аспекти інституційного забезпечення розвитку громад [4; 7; 8].

Таким чином, сучасні наукові дослідження демонструють поступове формування міждисциплінарної наукової парадигми, у межах якої поєднуються екологічні, ветеринарні, медичні та управлінські підходи до забезпечення безпеки територій. Водночас у наявній літературі недостатньо розробленими залишаються питання публічного управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад як цілісного об'єкта дослідження, особливо в умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування. Це зумовлює актуальність подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення інтегрованих моделей управління безпекою територій у межах міжгалузевого підходу.

Метою дослідження є теоретичне осмислення публічного управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад на основі міжгалузевого підходу та визначення ключових напрямів інтеграції екологічних, ветеринарних і управлінських механізмів у системі забезпечення безпеки територій.

Виклад основного матеріалу. Сучасні трансформаційні процеси у системі публічного управління зумовлюють необхідність формування нових підходів до забезпечення екологічної та біологічної безпеки територіальних громад. Зростання екологічних ризиків, поширення зоонозних захворювань, деградація природних екосистем, зміни клімату та інтенсифікація господарської діяльності формують складне середовище взаємодії природних,

соціальних і економічних процесів. У таких умовах забезпечення безпеки територій набуває комплексного характеру та потребує інтегрованих управлінських рішень, що враховують взаємозв'язок екологічних, ветеринарних, медичних та соціально-економічних факторів.

У системі публічного управління екологічна та біологічна безпека територіальних громад має розглядатися як складова ширшої системи забезпечення сталого розвитку територій. Такий підхід передбачає формування ефективних інституційних механізмів координації діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, наукових установ та громадянського суспільства. Важливого значення набуває здатність системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на нові ризики та формувати інструменти їх попередження.

У цьому контексті особливого значення набуває міжгалузевий підхід до управління безпекою територій, що передбачає інтеграцію екологічної політики, ветеринарного контролю, систем громадського здоров'я та механізмів публічного управління. Однією з концептуальних основ такого підходу виступає модель One Health, відповідно до якої здоров'я людей, тварин і стан довкілля розглядаються як взаємопов'язані складові єдиної системи безпеки. Реалізація цього підходу передбачає координацію діяльності різних секторів управління, розвиток міжвідомчої взаємодії та формування комплексних механізмів реагування на біологічні й екологічні загрози.

Особливу роль у реалізації інтегрованих моделей безпеки відіграє локальний рівень управління. Саме територіальні громади є простором, де проявляються більшість екологічних та біологічних ризиків, пов'язаних із станом довкілля, використанням природних ресурсів, розвитком аграрного виробництва та поширенням інфекційних захворювань. У зв'язку з цим підвищення ефективності публічного управління на рівні громад потребує посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку міжвідомчої взаємодії та формування систем моніторингу екологічних і біологічних загроз.

Важливим інструментом формування ефективної системи управління безпекою територій є стратегічне планування розвитку соціальної сфери та територіальних громад. Стратегічне планування дозволяє визначати довгострокові пріоритети розвитку громад, узгоджувати діяльність різних секторів публічної політики та формувати комплексні програми забезпечення екологічної і біологічної безпеки. Як свідчать сучасні дослідження у сфері галузевого публічного управління, стратегічне планування виступає важливим механізмом інтеграції соціальної, економічної та екологічної політики у процесах розвитку територій [1].

У сучасних умовах важливим інструментом підвищення ефективності управління розвитком територіальних громад є використання проєктного

підходу. Проектне управління дозволяє концентрувати організаційні та фінансові ресурси на реалізації конкретних програм і заходів, спрямованих на підвищення стійкості територій до екологічних і біологічних ризиків. Практика використання інструментів проектного управління у процесах відновлення та розвитку територіальних громад свідчить про їхню ефективність у координації діяльності різних інституційних акторів та реалізації стратегічних програм розвитку територій [7].

Суттєвого значення у сучасних умовах набуває також використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління територіями. Цифрові інструменти сприяють підвищенню ефективності моніторингу стану довкілля, забезпечують оперативний обмін інформацією між органами влади, науковими установами та громадськістю, а також створюють передумови для формування нових моделей взаємодії у системі публічного управління. Використання цифрових технологій у процесах управління територіальним розвитком дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, розширити можливості комунікації з громадськістю та сприяти формуванню сучасних механізмів управління територіями [8].

Таким чином, публічне управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад повинно ґрунтуватися на інтеграції міжгалузевих підходів, розвитку інституційної взаємодії та використанні сучасних управлінських інструментів. Поєднання стратегічного планування, проектного управління, цифрових технологій та міжвідомчої координації дозволяє сформувати ефективну систему управління безпекою територій, спрямовану на підвищення стійкості територіальних громад до екологічних і біологічних загроз та забезпечення їх сталого розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що забезпечення екологічної та біологічної безпеки територіальних громад потребує формування інтегрованої системи публічного управління, заснованої на міжгалузевій взаємодії екологічної, ветеринарної, санітарно-епідеміологічної та соціальної політики. Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні міжгалузєвого підходу до публічного управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад на основі концепції One Health. Сучасні виклики розвитку територій, пов'язані зі змінами клімату, поширенням інфекційних захворювань, деградацією природних екосистем та зростанням антропогенного навантаження, зумовлюють необхідність комплексного підходу до управління безпекою територій.

Доведено, що одним із концептуальних підґрунть формування такої системи виступає міжгалузевий підхід, який передбачає інтеграцію різних напрямів публічної політики та координацію діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, наукових установ і громадянського суспільства. У цьому контексті важливе значення має використання концепції

One Health, що розглядає здоров'я людей, тварин і стан довкілля як взаємопов'язані складові єдиної системи безпеки.

Встановлено, що ефективність публічного управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад значною мірою залежить від розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, формування механізмів міжвідомчої взаємодії та впровадження сучасних інструментів управління територіальним розвитком. До таких інструментів належать стратегічне планування розвитку соціальної сфери, застосування проєктного підходу у реалізації програм розвитку територій, а також використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесах управління.

Отже, публічне управління екологічною та біологічною безпекою територіальних громад доцільно розглядати як комплексну систему інституційних механізмів, спрямованих на інтеграцію екологічних, ветеринарних та управлінських підходів у забезпеченні безпеки територій. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню стійкості територіальних громад до екологічних і біологічних ризиків та формуванню передумов для їх сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інституційних моделей міжвідомчої координації у сфері екологічної та біологічної безпеки територій, а також із формуванням практичних механізмів реалізації концепції One Health у системі публічного управління на рівні територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Романенко К. М., Романенко М. І., Ісаєва С. О. Концептуальні засади дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери у системі галузевого публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 241–244. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.241>
2. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*. 2005. Vol. 30. P. 441–473. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>
3. Lemos M. C., Agrawal A. Environmental governance. *Annual Review of Environment and Resources*. 2006. Vol. 31. P. 297–325. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.31.042605.135621>
4. Lysyi A., Romanenko K., Khoroshykh V., Bobrovska O., Huba M. Formation of the mechanism of interaction with public in the public governance system. *Journal of the Balkan Tribological Association*. 2021. Vol. 27, No. 5. P. 912–928.
5. Milazzo A., García B., Schelling E., Zinsstag J. Implementation of the One Health approach: a global scoping review. *One Health*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2024.100689>

6. One Health Joint Plan of Action (2022–2026): Working together for the health of humans, animals, plants and the environment. FAO, UNEP, WHO, WOAH. Rome; Geneva, 2022. 87 p. URL: <https://www.who.int/publications/item/9789240059139> (дата звернення: 07.03.2026).

7. Orel Y., Nemyrovska O., Petrunenko I., Ovcharenko R., Romanenko K. Prospects for the Economic Recovery of Territorial Communities in Ukraine Using Project Management Tools. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2025. Vol. XX, Issue 4 (90). P. 743–758. DOI: [https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4\(90\).07](https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07)

8. Romanenko K., Zborovska O., Krasovska O., Smerichevska S., Pyvovarov S., Uhodnikova O. Information Technologies and Marketing Communications in Territories Management. In: *Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 246. Cham: Springer, 2021. P. 825–833. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-81619-3_92

9. Singh B. T., Chibwana F., Rwego I. et al. Subnational leadership and implementation of One Health policies: the role of local governments. *One Health Outlook*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42522-023-00087-4>

10. Tambo E., Khayeka-Wandabwa C., Muchiri E. et al. Community-based One Health interventions for zoonotic disease prevention and health security. *Infectious Diseases of Poverty*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40249-025-01348-y>

11. Waswa J. P., Schelling E., Zinsstag J. et al. Stakeholder engagement and subnational participation in One Health and antimicrobial resistance governance. *One Health Outlook*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42522-024-00057-9>

12. Zhou Y. Governance of the One Health approach: theory, practice and ethical perspectives. *Frontiers in Public Health*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1199123>

References

1. Romanenko, K. M., Romanenko, M. I., & Isaieva, S. O. (2025). Концептуальні засади дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери у системі галузевого публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, (4), 241–244. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.241> [in Ukrainian].

2. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441–473. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511> [in English].

3. Lemos, M. C., & Agrawal, A. (2006). Environmental governance. *Annual Review of Environment and Resources*, 31, 297–325. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.31.042605.135621> [in English].

4. Lysyi, A., Romanenko, K., Khoroshykh, V., Bobrovska, O., & Huba, M. (2021). Formation of the mechanism of interaction with public in the public governance system. *Journal of the Balkan Tribological Association*, 27(5), 912–928. [in English].

5. Milazzo, A., García, B., Schelling, E., & Zinsstag, J. (2025). Implementation of the One Health approach: A global scoping review. *One Health*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2024.100689> [in English].
6. FAO, UNEP, WHO, & WOA. (2022). One Health joint plan of action (2022–2026): Working together for the health of humans, animals, plants and the environment. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240059139> [in English].
7. Orel, Y., Nemyrovska, O., Petrunenko, I., Ovcharenko, R., & Romanenko, K. (2025). Prospects for the economic recovery of territorial communities in Ukraine using project management tools. *Journal of Applied Economic Sciences*, 20 (4), 743–758. DOI: [https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4\(90\).07](https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07) [in English].
8. Romanenko, K., Zborovska, O., Krasovska, O., Smerichevska, S., Pyvovarov, S., & Uhodnikova, O. (2021). Information technologies and marketing communications in territories management. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 246, pp. 825–833). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-81619-3_92 [in English].
9. Singh, B. T., Chibwana, F., Rwego, I., et al. (2023). Subnational leadership and implementation of One Health policies: The role of local governments. *One Health Outlook*. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42522-023-00087-4> [in English].
10. Tambo, E., Khayeka-Wandabwa, C., Muchiri, E., et al. (2025). Community-based One Health interventions for zoonotic disease prevention and health security. *Infectious Diseases of Poverty*. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40249-025-01348-y> [in English].
11. Waswa, J. P., Schelling, E., Zinsstag, J., et al. (2024). Stakeholder engagement and subnational participation in One Health and antimicrobial resistance governance. *One Health Outlook*. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42522-024-00057-9> [in English].
12. Zhou, Y. (2023). Governance of the One Health approach: Theory, practice and ethical perspectives. *Frontiers in Public Health*. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1199123> [in English].

Отримано 20.02.2026
Прийнято до друку 06.03.2026
Опубліковано 22.04.2026

Received 20.02.2026
Accepted for publication 06.03.2026
Published 22.04.2026

УДК 351.74:658.5

Сталий розвиток як фактор формування сучасної політики

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A FACTOR IN FORMING MODERN POLICY

ШЕВЧЕНКО Олександр Олександрович – 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

SHEVCHENKO Oleksandr Oleksandrovych – 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

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

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-9>

***Анотація.** У статті досліджено сталий розвиток як системоутворюючий фактор трансформації державної політики та публічного управління в умовах сучасних глобальних викликів і воєнного стану в Україні. Обґрунтовано, що сталий розвиток виходить за межі традиційного трактування як балансу економічних, соціальних і екологічних складових та набуває значення методологічної основи формування сучасної політики, орієнтованої на довгострокову стійкість, інституційну спроможність і безпекові аспекти розвитку. Проаналізовано наукові підходи до розуміння сталого розвитку як інструменту стратегічного планування, інституційної модернізації та цифрової трансформації публічного управління. Встановлено, що ключовими напрямками реалізації принципів сталого розвитку є впровадження інноваційних управлінських механізмів, розвиток цифрових технологій, посилення міжсекторальної взаємодії та регіональної політики, орієнтованої на зменшення диспропорцій і підвищення добробуту громадян. Особливу увагу приділено ролі економічної безпеки, енергозбереження та модернізації економіки як складових політики сталого розвитку, а також значенню інституційного середовища у забезпеченні ефективності державного управління. Доведено, що інтеграція принципів сталого розвитку сприяє підвищенню прозорості, ефективності та адаптивності державних інституцій, що є критично важливим у контексті воєнних і посткризових трансформацій. Така інтеграція дозволяє державним інституціям швидше реагувати на*

© ШЕВЧЕНКО Олександр Олександрович

кризові виклики, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність функціонування публічного сектору, що є критично важливим у контексті воєнних і посткризових трансформацій. Підкреслено, що сталий розвиток виступає не лише концепцією, а й практичним інструментом формування політики державної стійкості, узгодженої з міжнародними стандартами та Цілями сталого розвитку. Визначено необхідність подальшого дослідження механізмів інтеграції принципів сталого розвитку у процеси формування та реалізації державної політики України.

Ключові слова: сталий розвиток; публічне управління; державна політика; цифрова трансформація; інституційна спроможність; регіональна політика; економічна безпека.

Abstract. *The article examines sustainable development as a system-forming factor in the transformation of state policy and public administration in the context of modern global challenges and martial law in Ukraine. It is substantiated that sustainable development goes beyond the traditional interpretation as a balance of economic, social and environmental components and acquires the importance of a methodological basis for the formation of modern policy focused on long-term sustainability, institutional capacity and security aspects of development. Scientific approaches to understanding sustainable development as a tool for strategic planning, institutional modernization and digital transformation of public administration are analyzed. It is established that the key areas for implementing the principles of sustainable development are the introduction of innovative management mechanisms, the development of digital technologies, strengthening intersectoral interaction and regional policy focused on reducing disparities and increasing the well-being of citizens. Particular attention is paid to the role of economic security, energy conservation and modernization of the economy as components of sustainable development policy, as well as the importance of the institutional environment in ensuring the effectiveness of public administration. It is proven that the integration of sustainable development principles contributes to increasing the transparency, efficiency and adaptability of state institutions, which is critically important in the context of military and post-crisis transformations. Such integration allows state institutions to respond more quickly to crisis challenges, minimize risks and ensure the continuity of the public sector, which is critically important in the context of military and post-crisis transformations. It is emphasized that sustainable development is not only a concept, but also a practical tool for forming a state sustainability policy consistent with international standards and the Sustainable Development Goals. The need for further research into the mechanisms for integrating sustainable development principles into the processes of forming and implementing state policy in Ukraine is identified.*

Key words: sustainable development; public administration; state policy; digital transformation; institutional capacity; regional policy; economic security.

Вступ. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням складних глобальних викликів, серед яких важливе місце займають кліматичні зміни, поглиблення соціально-економічної нерівності, виснаження природних ресурсів та нестабільність міжнародної безпекової ситуації. Для України ці виклики посилюються умовами воєнного стану, що спричиняє додаткові соціальні, економічні та інституційні навантаження на державу і суспільство. У таких умовах питання збалансованого розвитку, ефективного управління ресурсами та забезпечення соціальної стійкості набувають особливої актуальності.

У цьому контексті важливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження навколишнього природного середовища. Такий підхід орієнтований на забезпечення довгострокового розвитку суспільства, у межах якого економічний прогрес поєднується із соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Відповідно до підходу, сформульованого Організацією Об'єднаних Націй, сталий розвиток визначається як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. У сучасних умовах, зокрема для країн, що перебувають у стані збройного конфлікту, реалізація принципів сталого розвитку набуває нових вимірів, пов'язаних із необхідністю відновлення економіки, забезпечення соціальної стабільності та формування стійких інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика сталого розвитку розглядається як одна з ключових у контексті трансформації державної політики, що зумовлено посиленням глобальних викликів та необхідністю забезпечення збалансованого розвитку суспільства. У колективній монографії «Моделі сталого розвитку» [12] сталий розвиток розглядається як багатовимірна система, що поєднує економічні, соціальні та екологічні компоненти та формується під впливом сучасних глобальних викликів. Автори акцентують увагу на використанні економіко-математичних моделей, управлінні ризиками та оцінюванні ресурсного потенціалу як інструментах реалізації політики сталого розвитку. Такий підхід дозволяє інтерпретувати сталий розвиток як основу стратегічного планування та регіонального розвитку, однак основний акцент зроблено на прикладному та аналітичному вимірах, що обмежує розкриття його політико-інституційної ролі. У колективній монографії «Сталий розвиток і цифрові інновації» [17] сталий розвиток осмислюється в міждисциплінарному вимірі через цифровізацію, інновації та управлінські трансформації. Автори підкреслюють взаємозв'язок цифрових технологій із підвищенням ефективності державного управління, розвитком публічних послуг та інституційною модернізацією. Це дає підстави розглядати сталий розвиток як фактор формування нової політики, зорієнтованої на цифрову трансформацію, проте політичний

вимір цих процесів розкрито переважно через інструментальний аспект. У статті Ю. Бицюри, Є. Манжули та В. Ілюхіної [4] сталий розвиток розглядається як фактор трансформації державної соціально-економічної політики в умовах глобальних викликів. Автори визначають ключові бар'єри його реалізації, зокрема інституційну слабкість, недостатній рівень інвестицій та економічну нестабільність, і обґрунтовують необхідність впровадження інноваційних управлінських механізмів та розвитку «зеленої» економіки. Водночас дослідження зосереджене переважно на економічному аспекті політики сталого розвитку. У статті А. Попович та А. Сабовчик [16] сталий розвиток визначається як комплексний процес гармонізації економічної, соціальної та екологічної складових, що інтегрується у державну політику через систему стратегічного планування та індикаторів. Автори підкреслюють роль Цілей сталого розвитку як глобального орієнтира трансформації політики та наголошують на необхідності міжсекторальної взаємодії, інновацій і міжнародного партнерства. Разом з тим дослідження має переважно концептуально-правовий характер і не повною мірою розкриває механізми впливу сталого розвитку на формування публічної політики.

Отже, аналіз наукових праць свідчить, що в сучасних дослідженнях сталий розвиток розглядається як стратегічна модель збалансованого розвитку в межах економічного підходу, як інструмент державного управління та стратегічного планування, як основа цифрової й інституційної трансформації, а також як глобальний нормативний орієнтир формування політики. Водночас недостатньо дослідженими залишаються політико-інституційний вимір сталого розвитку як системного чинника формування сучасної політики, його вплив на трансформацію публічної сфери, політичної комунікації та процесів прийняття рішень, а також механізми інтеграції принципів сталого розвитку у формування та реалізацію державної політики в умовах воєнних і посткризових трансформацій. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення сталого розвитку саме як фактора формування сучасної політики, що й визначає мету даної статті.

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

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток у сучасному науковому дискурсі виступає не лише як концепція збалансованого розвитку, а як системоутворюючий фактор трансформації державної політики та публічного управління. Його базове визначення, сформульоване у доповіді Г. Брундтланд, трактує сталий розвиток як такий, що «задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [5]. Це положення визначає довгострокову орієнтацію політики та підкреслює необхідність інтеграції економічних, соціальних і екологічних інтересів у процесі державного управління. Таким чином,

класичне визначення сталого розвитку формує методологічну основу для переосмислення ролі державної політики як інструменту забезпечення довгострокової збалансованості суспільного розвитку.

Розвиваючи цю ідею, В. Трегобчук зазначає, що сталий розвиток – це «економічне зростання, за якого ефективно розв’язуються найважливіші проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації та забруднення довкілля» [18]. При цьому «перехід до сталого розвитку повинен забезпечити збалансоване розв’язання проблем соціально-економічного розвитку і зберігання природно-ресурсного потенціалу», [18], що прямо вказує на роль державної політики як механізму досягнення балансу між розвитком і збереженням ресурсів. Водночас підкреслюється, що «стратегія сталого розвитку включає три основні складові: екологічну..., економічну..., соціальну...», що формує основу комплексного підходу до політики. Отже, сталий розвиток виходить за межі окремих секторів і потребує комплексного підходу, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти у процес прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває цифрова трансформація як інструмент практичної реалізації принципів сталого розвитку у системі публічного управління.

У сучасних умовах сталий розвиток дедалі більше пов’язується з цифровою трансформацією та інноваційними змінами у публічному управлінні. У колективній монографії «Сталий розвиток і цифрові інновації» підкреслюється, що впровадження цифрових рішень «дозволяє підвищити ефективність управління, економити кошти та час всіх економічних агентів, зокрема і органів публічного управління», а також що ІКТ «значно впливають на сталий розвиток суспільства» [17]. Це свідчить про зміну парадигми управління, де цифровізація виступає інструментом підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державних інституцій. Водночас цифровізація не є самодостатньою, оскільки її ефективність залежить від інституційних змін та впровадження інноваційних управлінських підходів.

Зазначені підходи узгоджуються з висновками В. Омеляненка, який наголошує, що «інновації охоплюють не тільки технологічні зміни, але й зміни в організаційній, трудовій та соціальній практиці», що «можуть забезпечити потенційний вплив на перехід до сталого розвитку» [14]. Таким чином, управлінські теорії, що базуються на інституційно-інноваційному підході, сприяють формуванню нових моделей державної політики, орієнтованих на гнучкість, міжсекторальну взаємодію та довгострокову ефективність. Зазначені трансформації найбільш виразно проявляються на регіональному рівні, де сталий розвиток реалізується через конкретні політики та управлінські практики.

Важливим виміром реалізації сталого розвитку є регіональна політика. Як зазначає Л. Мельнишин, «ефективне використання внутрішніх потенціалів територій та їх спеціалізації... створить умови для зростання рівня

добробуту та доходів громадян» [11]. У цьому контексті державна політика спрямовується на «нівелювання регіональних диспропорцій і підтримку господарської діяльності в регіонах із гіршими економічними умовами...» [3], що відповідає принципам збалансованого розвитку. Водночас стратегічні документи підкреслюють, що метою політики є «гідне життя для кожного в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні» [15], а її реалізація базується на принципах «субсидіарності..., комплексного територіального підходу..., партнерства та співпраці..., територіальної та секторальної концентрації» [15]. Це свідчить про впровадження сучасних управлінських теорій у практику державного управління. Таким чином, регіональна політика виступає ключовим механізмом імплементації принципів сталого розвитку у практику державного управління. Поряд із територіальним аспектом, важливе значення має економічний вимір сталого розвитку, який визначає стратегічні пріоритети державної політики.

Економічний вимір сталого розвитку є невід'ємною складовою формування політики. Зокрема, підкреслюється, що «політиці енергозбереження в Україні немає жодної альтернативи...», а її реалізація є «стратегічним вектором розвитку економіки та соціальної сфери» [9]. У ширшому контексті сталий розвиток розглядається як складова економічної безпеки, оскільки «забезпечення безпеки через розвиток та розвитку через забезпечення безпеки» [1] підкреслює взаємозалежність економічної стабільності та політичних рішень. У цьому контексті економічна політика сталого розвитку тісно пов'язується з питаннями національної безпеки та стійкості держави. Разом з тим, ефективність реалізації сталого розвитку значною мірою залежить від якості інституційної системи та управлінських механізмів.

Інституційний вимір реформування державної політики також є ключовим. Як зазначає Ю. Кіндзерський, «ключова роль у стримуванні насилля належить елітам, які формують... правила доступу до ресурсів» [8], що вказує на значення інституційної структури для забезпечення сталого розвитку. Водночас «ефективність державного управління є передумовою вирішення соціальних і економічних завдань» [10], що підтверджує важливість реформування управлінських механізмів. Отже, реформування публічного управління стає необхідною передумовою впровадження принципів сталого розвитку у державну політику. Важливо також враховувати, що формування сучасної політики сталого розвитку відбувається під впливом міжнародних стандартів та глобальних оцінок.

Системний характер сталого розвитку проявляється і в його зв'язку з міжнародними процесами. Зокрема, наголошується, що «для прийняття ефективних політичних рішень... важливе значення мають міжнародні оцінки» [7], які визначають відповідність держави глобальним стандартам. Це підсилює роль міжнародного співробітництва та глобальних індикаторів

у формуванні сучасної політики. Це означає, що національна політика дедалі більше інтегрується у глобальні процеси та орієнтується на міжнародні індикатори ефективності. Відтак постає необхідність формування цілісної національної політики, заснованої на принципах сталого розвитку.

Додатково слід зазначити, що реалізація сталого розвитку потребує формування відповідної національної політики, оскільки «це стане можливим при формуванні національної політики, яка базується на положеннях сталого розвитку суспільства» [2]. У цьому контексті важливими є технологічні та інноваційні аспекти, адже «необхідність технічного переоснащення виробництва на основі впровадження новітніх... ресурсоощадливих технологій...» [13] визначає інструментальну основу реалізації політики сталого розвитку. У цьому контексті особливого значення набувають конкретні інструменти реалізації політики, зокрема технологічна модернізація та інноваційний розвиток. Таким чином, сталий розвиток трансформується з концептуальної ідеї у практичну основу формування сучасної політики та реформування системи публічного управління.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що сталий розвиток є не лише концепцією, а й фактором глибинної трансформації політики та управління. Як зазначається, «проблема сталого розвитку – це докорінна зміна поглядів... та переоцінка цінностей» [9], що свідчить про його світоглядний характер. Водночас його реалізація потребує «удосконалення управлінської діяльності... підвищення ефективності роботи державних та неурядових інституцій...» [6], що відповідає сучасним вимогам реформування публічного управління. Саме в цьому контексті доцільно розглядати вплив управлінських теорій на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державних інституцій.

Таким чином, сталий розвиток виступає ключовим фактором формування сучасної політики, оскільки визначає її стратегічні орієнтири, інструменти та інституційні механізми. Його інтеграція у систему публічного управління сприяє підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності державних інституцій, що відповідає цілям реформування публічного управління України.

Висновки. Сталий розвиток у сучасних умовах доцільно розглядати не лише як концепцію збалансування економічних, соціальних і екологічних інтересів, а як системний фактор формування сучасної державної політики та реформування публічного управління, зміст якого виходить за межі суто екологічного чи економічного дискурсу та охоплює інституційні, управлінські, технологічні, регіональні й безпекові виміри суспільного розвитку. Інтеграція принципів сталого розвитку у систему публічного управління зумовлює трансформацію підходів до вироблення та реалізації державної політики, що передбачає посилення стратегічного планування, міжсекторальної взаємодії, орієнтацію на довгостроковий результат, ефективніше використання ресурсів, а також підвищення прозорості, адаптивності та

інституційної спроможності органів влади; ключову роль у цьому процесі відіграють цифровізація, інноваційні управлінські механізми, регіональна політика, енергозбереження та модернізація економіки. В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення України сталий розвиток набуває особливого значення як методологічна і практична основа формування політики державної стійкості, що пов'язано із забезпеченням соціальної згуртованості, зменшенням регіональних диспропорцій, зміцненням економічної безпеки, розвитком інклюзивних інституцій та узгодженням національної політики з міжнародними стандартами і Цілями сталого розвитку. Ефективність впровадження принципів сталого розвитку безпосередньо залежить від якості інституційного середовища, спроможності держави до комплексного управління та готовності до інноваційних змін, що зумовлює необхідність реформування публічного управління на засадах системності, партнерства, субсидіарності, цифрової трансформації та орієнтації на потреби людини і громади. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення та аналіз конкретних механізмів інтеграції принципів сталого розвитку у процеси формування та реалізації державної політики України, зокрема в умовах воєнних і посткризових трансформацій, а також на оцінювання їх впливу на ефективність, прозорість і стійкість публічного управління.

Список використаних джерел

1. Андрейченко А. В., Арутюнян, Р. Р., Варданян, Г. Г. Вплив політичних рішень на реалізацію концепції сталого розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20, № 3. С. 134–145. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3\(46\).214221](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3(46).214221)
2. Балджи М. Д. Організаційно-економічні засади комплексного природокористування на регіональному рівні: монографія. Одеса: Атлант, 2010. 500 с.
3. Безпека регіонів України і стратегія її гарантування: у 2 т. / за ред. Б. М. Данилишина. Київ: Наук. думка, 2008. Т. 1: Природно-техногенна (екологічна) безпека. 391 с.
4. Бицюра Ю., Манжула Є., Ілюхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7>
5. Брундтланд Г. Наше спільне майбутнє: Міжнародна комісія з навколишнього середовища та розвитку. Оксфорд: Оксфорд Юніверсіті Пресс, 1987. 512 с.
6. Гладкий О. В. Наукові основи суспільно-географічних досліджень промислових агломерацій: монографія. Київ: Обрії, 2008. 360 с.
7. Горбач Л. М., Хвесик М. А. Концептуальні засади сталого розвитку в контексті глобалізації і регіоналізації. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2008. № 7. С. 107–113

8. Кіндзерський Ю. В. Інклюзивна індустріалізація для сталого розвитку: до засад теорії та політики формування. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 3–39. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.003>
9. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров, Р. В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-65-76>
10. Крушельницька Т. А. Стратегічні підходи до реформування системи державного управління України в умовах економічної невизначеності. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Сер. «Державне управління»*. 2014. Т. 15, вип. 291. С. 152–161.
11. Мельнишин Л. В. Регіональна політика стосовно сталого розвитку України в контексті європейської інтеграції. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. С. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.33287/102027>
12. Моделі сталого розвитку: колективна монографія // за ред. О. М. Мартинюк. Підручники та посібники: Тернопіль, 2022. 400 с.
13. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.
14. Омеляненко В. А. Практичні аспекти використання методології інституційно-інноваційного проектування в контексті узгодженості інноваційної політики для сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 67–74. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-67-74>
15. Проект Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Proekt-Derzhavnoyi-strategiyiregionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku.pdf>
16. Сабовчик А. І., Попович А. М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 86 (5). С. 415–420. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61>
17. Сталый розвиток і цифрові інновації: колективна монографія / за ред. Б. В. Буркинського. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с. URL: <https://surl.li/ijerkf>
18. Трегобчук В. М. Концепція сталого розвитку для України. *Вісник НАН України*. 2002. № 2. С. 28–40

References

1. Andreichenko, A. V. (2020). Arutiunian, R. R., Vardanian & H. H. Vplyv politychnykh rishen na realizatsiiu kontseptsii staloho rozvytku [The impact of political decisions on the implementation of the concept of sustainable

development]. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, 20 (3), 134-145. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3\(46\).214221](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3(46).214221) [in Ukrainian].

2. Baldzhy, M. D. (2010). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady kompleksnoho pryrodokorystuvannia na rehionalnomu rivni [Organizational and economic principles of integrated nature management at the regional level]: monohrafiia. Odesa: Atlant. [in Ukrainian].

3. Bezpeka rehioniv Ukrainy i stratehiia yii harantuvannia [Security of Ukraine's regions and the strategy for ensuring it]: u 2 t. / za red. B. M. Danylyshyna. Kyiv: Nauk. dumka, 2008. T. 1: Pryrodno-tekhnohenna (ekolohichna) bezpeka. [in Ukrainian].

4. Bytsiura, Yu., Manzhula, Ye. & Iliukhina, V. (2025). Problemy zabezpechennia staloho rozvytku v Ukraini [Problems of ensuring sustainable development in Ukraine]. Stalyi rozvytok ekonomiky, 1 (52), 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7> [in Ukrainian].

5. Brundtland, H. (1987). Nashe spilne maibutnie: Mizhnarodna komisiia z navkolyshnoho seredovyscha ta rozvytku [Our Common Future: International Commission on Environment and Development]. Oksford: Oksford Yuniversiti Press. [in Ukrainian].

6. Hladkyi, O. V. (2008). Naukovi osnovy suspilno-heohrafichnykh doslidzen promyslovykh ahlomeratsii [Scientific foundations of socio-geographical research of industrial agglomerations]: monohrafiia. Kyiv: Obrii, [in Ukrainian].

7. Horbach, L. M. & Khvesyuk, M. A. (2008). Kontseptualni zasady staloho rozvytku v konteksti hlobalizatsii i rehionalizatsii [Conceptual foundations of sustainable development in the context of globalization and regionalization]. Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, 7, 107-113 [in Ukrainian].

8. Kindzerskyi, Yu. V. (2021). Inkluzyvna industrializatsiia dlia staloho rozvytku: do zasad teorii ta polityky formuvannia [Inclusive industrialization for sustainable development: towards the foundations of theory and policy formation]. Ekonomika Ukrainy, 5, 3-39. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.003> [in Ukrainian].

9. Klymchuk, O. V., Kozlovskyi, S. V. & Lavrov, R. V. (2021). Stratehichni aspekty ekonomiko-enerhetychnoi polityky Ukrainy v konteksti staloho rozvytku [Strategic aspects of Ukraine's economic and energy policy in the context of sustainable development]. Biznes Inform, 1, 65-76. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-65-76> [in Ukrainian].

10. Krushelnytska, T. A. (2014). Stratehichni pidkhody do reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [Strategic approaches to reforming the public administration system of Ukraine in conditions of economic uncertainty]. Zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia. Ser. «Derzhavne upravlinnia». Vol 15, 291, 152 – 161. [in Ukrainian].

11. Melnyshyn, L. V. (2020). Rehionalna polityka stosovno staloho rozvytku Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii [Regional policy for the sustainable development of Ukraine in the context of European integration]. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, 2, 118-126. DOI: <https://doi.org/10.33287/102027> [in Ukrainian].
12. Modeli staloho rozvytku: kolektyvna monohrafiia (2022) [Sustainable Development Models: Collective Monograph] // za red. O. M. Martyniuk. Pidruchnyky ta posibnyky: Ternopil, [in Ukrainian].
13. Natsionalna paradyhma staloho rozvytku Ukrainy (2012) [National paradigm of sustainable development of Ukraine] / za zah. red. akademika NAN Ukrainy, d.t.n., prof., zasl. diiacha nauky i tekhniky Ukrainy B. Ye. Patona. Kyiv: Derzhavna ustanova «Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy», [in Ukrainian].
14. Omelianenko, V. A. (2020). Praktychni aspekty vykorystannia metodolohii instytutsiino-innovatsiinoho proiektuvannia v konteksti uzghodzhenosti innovatsiinoi polityky dlia staloho rozvytku [Practical aspects of using the institutional innovation design methodology in the context of innovation policy coherence for sustainable development]. Problemy ekonomiky, 4, 67–74. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-67-74> [in Ukrainian].
15. Proekt Derzhavnoi stratehii rehionalnogo rozvytku na period do 2027 roku [Draft State Strategy for Regional Development for the period until 2027]. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Proekt-Derzhavnoyi-strategiyiregionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku.pdf> [in Ukrainian].
16. Sabovchuk, A. I. & Popovych, A. M. (2024). Vyznachennia poniattia ta tsili staloho rozvytku [Definition of the concept and goals of sustainable development]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriia: Pravo, 86 (5), 415–420. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61> [in Ukrainian].
17. Stalyi rozvytok i tsyfrovi innovatsii (2024) [Sustainable development and digital innovation]: kolektyvna monohrafiia / za red. B. V. Burkynskoho. Odesa: DU «IREED NANU», URL: <https://surl.li/ijerkf>
18. Trehobchuk, V. M. (2002). Kontseptsiiia staloho rozvytku dlia Ukrainy [Sustainable development concept for Ukraine]. Visnyk NAN Ukrainy, 2, 28–40 [in Ukrainian].

Отримано 23.02.2026

Прийнято до друку 10.03.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 23.02.2026

Accepted for publication 10.03.2026

Published 22.04.2026

УДК 351.77:614

Проблеми та можливості публічного управління у сфері охорони здоров'я: практичний вимір

PROBLEMS AND OPPORTUNITIES OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE SPHERE OF HEALTH CARE: A PRACTICAL DIMENSION

КРИВОШЕЙ Володимир Вікторівич – доктор філософії зі спеціальності Медицина, лікар, Дніпропетровська обласна клінічна лікарня імені І.І. Мечникова, площа Соборна, 14, Дніпро, 49005, Україна

KRYVOSHEI Volodymyr Viktorovych – PhD in Medical Sciences, Physician, Dnipropetrovsk Regional Clinical Hospital named after I.I. Mechnikov, 14 Soborna Square, Dnipro, 49005, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4382-3934>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-10>

***Анотація.** Статтю присвячено аналізу проблем та можливостей публічного управління у сфері охорони здоров'я України з акцентом на практичний вимір реалізації управлінських рішень. Розглянуто роль публічного управління у забезпеченні доступності та якості медичних послуг, а також виявлено ключовий розрив між задекларованими політиками та їх реалізацією на рівні медичних закладів. На основі аналізу сучасних наукових досліджень і нормативно-правових документів визначено основні підходи до управління системою охорони здоров'я, включаючи фінансові механізми, цифровізацію та децентралізацію. Особливу увагу приділено впливу реформ, євроінтеграційних процесів та кризових викликів на функціонування системи охорони здоров'я. У статті підкреслено, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від його здатності враховувати реальні умови медичної практики. На основі практичного досвіду лікаря проаналізовано ключові виклики, зокрема перевантаження медичних працівників, адміністративний тиск, нерівномірність доступу до послуг та обмеженість ресурсів. Визначено, що існуючі управлінські механізми не завжди відповідають клінічній реальності, що негативно впливає на якість медичної допомоги. Окреслено основні напрями вдосконалення публічного управління, серед яких ключове значення має посилення ролі практичного досвіду медичних працівників у процесі формування політик, що дозволяє підвищити їхню реалістичність та ефективність. Особливу увагу приділено підвищенню автономії закладів охорони здоров'я, що створює можливості для більш гнучкого управління ресурсами, адаптації до локальних потреб та*

© КРИВОШЕЙ Володимир Вікторівич

підвищення ефективності діяльності на рівні конкретних медичних установ. Наголошено на доцільності переходу до більш гнучких, адаптивних та практико-орієнтованих моделей публічного управління, які здатні оперативно реагувати на зміни, враховувати реальні умови функціонування системи та забезпечувати баланс між управлінськими вимогами і потребами пацієнтів та медичних працівників.

Ключові слова: публічне управління; охорона здоров'я; доступність медичних послуг; якість медичної допомоги; медична практика; цифровізація; реформування системи охорони здоров'я.

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the problems and opportunities of public administration in the healthcare sector of Ukraine with an emphasis on the practical dimension of the implementation of management decisions. The role of public administration in ensuring the accessibility and quality of medical services is considered, and a key gap between declared policies and their implementation at the level of medical institutions is identified. Based on the analysis of modern scientific research and regulatory documents, the main approaches to managing the healthcare system are identified, including financial mechanisms, digitalization and decentralization. Particular attention is paid to the impact of reforms, European integration processes and crisis challenges on the functioning of the healthcare system. The article emphasizes that the effectiveness of public administration largely depends on its ability to take into account the real conditions of medical practice. Based on the practical experience of a doctor, key challenges are analyzed, in particular, overload of medical workers, administrative pressure, uneven access to services and limited resources. It is determined that existing management mechanisms do not always correspond to clinical reality, which negatively affects the quality of medical care. The main directions of improving public administration are outlined, among which the key is to strengthen the role of practical experience of medical professionals in the process of policy formation, which allows to increase their realism and effectiveness. Special attention is paid to increasing the autonomy of health care institutions, which creates opportunities for more flexible resource management, adaptation to local needs and increasing the efficiency of activities at the level of specific medical institutions. The feasibility of transitioning to more flexible, adaptive and practice-oriented models of public administration is emphasized, which are able to promptly respond to changes, take into account the real conditions of the system's functioning and ensure a balance between management requirements and the needs of patients and medical professionals.*

Key words: *public administration; health care; accessibility of medical services; quality of medical care; medical practice; digitalization; reforming the health care system.*

Вступ. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України питання забезпечення доступності та якості медичних послуг набуває особливої актуальності. Публічне управління відіграє ключову роль у формуванні політик, розподілі ресурсів, організації медичної допомоги та забезпеченні функціонування системи на всіх рівнях. Водночас ефективність цих управлінських рішень безпосередньо визначається їх здатністю відповідати реальним потребам пацієнтів і практичним умовам діяльності медичних працівників. Попри активне реформування галузі, впровадження нових фінансових механізмів, цифрових інструментів та зміну організаційних моделей, у системі охорони здоров'я зберігається суттєвий розрив між задекларованими політиками та їх практичною реалізацією. На рівні медичних закладів це проявляється у перевантаженні персоналу, обмеженості ресурсів, складності виконання нормативних вимог та невідповідності окремих управлінських рішень реальним умовам надання медичної допомоги. У свою чергу, для пацієнтів це означає нерівний доступ до послуг, варіативну якість медичної допомоги та зниження довіри до системи. Особливо загострюється ця проблема в умовах воєнного стану та постійних кризових викликів, коли система охорони здоров'я функціонує в умовах підвищеного навантаження, нестабільного фінансування та необхідності швидкої адаптації до змін. У таких умовах зростає потреба у переосмисленні ролі публічного управління не лише як інструменту формування політик, а як практичного механізму, здатного забезпечити їх ефективну імплементацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється питанням публічного управління у сфері охорони здоров'я, зокрема підвищенню якості та доступності медичних послуг, ефективності управління медичними закладами та адаптації системи до кризових умов. Так, Р. В. Шевчук розглядає публічне управління як інструмент підвищення якості медичних послуг, акцентуючи увагу на розвитку електронної системи охорони здоров'я, професійному розвитку медичних працівників та вдосконаленні управління закладами охорони здоров'я [10]. Питання функціонування системи охорони здоров'я в умовах кризових викликів досліджує Р. І. Черніховський, який аналізує нормативно-правові засади публічного управління, зокрема в умовах воєнного стану, та підкреслює проблеми неузгодженості регуляторних механізмів [9]. У свою чергу, О. О. Лопаткіна зосереджується на практичних аспектах реалізації політики охорони здоров'я в умовах війни, включаючи забезпечення доступу до медичних послуг, функціонування мобільних медичних бригад, логістику постачання та роль міжнародної підтримки [2]. Важливим напрямом досліджень є реформування системи охорони здоров'я та розвиток управлінських механізмів. А. В. Андрейченко, С. С. Журило та О. М. Подмазко аналізують регіональний вимір реформ, визначаючи

проблеми кадрового забезпечення, фінансової стійкості та матеріально-технічної бази медичних закладів [1]. Ю. О. Шипов досліджує можливості адаптації зарубіжного досвіду, зокрема через розвиток первинної медичної допомоги та впровадження сучасних фінансових моделей [11]. Системний підхід до публічного управління у сфері охорони здоров'я представлено у працях С. С. Станіславської, яка розглядає його як чинник підвищення якості життя населення [5], а також Я. В. Соколенка та Ю. П. Харченка, які аналізують еволюцію механізмів управління в умовах реформування галузі, включаючи децентралізацію, автономізацію закладів охорони здоров'я та впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом» [4]. Водночас, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, у дослідженнях недостатньо уваги приділено практичному виміру реалізації управлінських рішень у щоденній діяльності медичних закладів, зокрема в умовах поєднання реформ, воєнних викликів та обмежених ресурсів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі .

Мета дослідження полягає у виявленні розривів між управлінськими політиками та їх практичною реалізацією в діяльності закладів охорони здоров'я з подальшим обґрунтуванням напрямів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління у сфері охорони здоров'я традиційно розглядається як система формування політик, розподілу ресурсів і контролю якості медичних послуг, однак у реальній щоденній практиці лікаря воно проявляється значно конкретніше – у кількості пацієнтів на прийомі, наявності або відсутності витратних матеріалів, можливості скерувати пацієнта на обстеження без затримок та зрозумілості фінансових механізмів. Формально держава визначає правила гри через нормативно-правову базу, програму медичних гарантій, стандарти та вимоги до закладів, тоді як Національна служба здоров'я України виступає ключовим фінансовим інструментом, а місцева влада – відповідальною за організацію мережі закладів. Водночас на рівні лікарні ці моделі – чи то централізована, чи децентралізована, бюджетна чи змішана – зводяться до практичних питань: чи вистачає фінансування на реальні потреби, чи відповідають стандарти клінічній ситуації, чи не перевантажений лікар адміністративною роботою замість лікування пацієнта. Українська система сьогодні фактично функціонує як змішана модель із елементами державного фінансування та стратегічних закупівель, але її ефективність значною мірою залежить не стільки від задекларованих механізмів, скільки від їх реалізації в конкретному закладі. З практичної точки зору ключова проблема полягає у розриві між управлінськими рішеннями та реальними умовами роботи: стандарти не завжди враховують ресурсні обмеження, фінансування – фактичне навантаження, а контроль – клінічну доцільність. Саме тому питання публічного управління для лікаря – це не абстрактна категорія, а фактор, який

безпосередньо впливає на якість допомоги, доступність послуг і можливість виконувати свою професійну функцію ефективно в умовах постійних змін і обмежених ресурсів.

Подальший розвиток системи охорони здоров'я в Україні визначається стратегічними документами та реформами, які формально задають правильний напрям, однак їх реальна імплементація на рівні медичної практики часто залишається нерівномірною. Так, у Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року [6] зазначено, що система має бути «орієнтована на пацієнта, доступна, якісна та стійка до кризових викликів», а також передбачає «посилення первинної медичної допомоги, розвиток людського потенціалу та цифровізацію галузі». Водночас у щоденній роботі лікаря ці цілі стикаються з обмеженнями – кадровим дефіцитом, перевантаженням, нерівномірним забезпеченням закладів, що ускладнює досягнення задекларованих стандартів. Значну роль у трансформації системи відіграє євроінтеграційний вектор: за даними МОЗ України [7], за два роки було досягнуто прогресу у «гармонізації законодавства, розвитку системи громадського здоров'я та цифрових рішень», однак ці зміни ще не повною мірою трансформували практику надання допомоги, особливо на рівні первинки та в регіонах, що постраждали від війни. Важливим кроком стало також ухвалення Закону України «Про систему громадського здоров'я» [3], який заклав основу для «системного підходу до профілактики захворювань, епідеміологічного нагляду та реагування на загрози», проте для лікаря це поки що більше про нові вимоги до звітності та взаємодії, ніж про відчутне полегшення роботи. Окрему увагу привертає питання фінансування: у звіті ВООЗ [8] підкреслюється, що система охорони здоров'я України демонструє «відносну стійкість навіть в умовах повномасштабної війни», однак водночас потребує «посилення фінансової стійкості, ефективнішого розподілу ресурсів та підтримки відновлення інфраструктури». На практиці це означає, що навіть за наявності реформованої моделі фінансування лікарі часто працюють в умовах, коли ресурси не відповідають реальному навантаженню, а доступність послуг для пацієнтів залежить не лише від політики, а й від конкретних управлінських рішень на рівні закладу. Таким чином, сучасні стратегічні документи формують необхідну рамку розвитку системи, однак ключовим викликом залишається їх переклад у реальні зміни на рівні медичної практики, де публічне управління має проявлятися не лише у деклараціях, а у відчутному покращенні умов роботи лікаря та доступності допомоги для пацієнта.

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України публічне управління залишається ключовим фактором, що визначає як доступність, так і якість медичних послуг. Водночас у щоденній практиці лікаря результати управлінських рішень проявляються не у вигляді стратегій чи нормативних документів, а через конкретні умови роботи.

Однією з ключових проблем є розрив між політиками та практикою. Багато управлінських рішень, зокрема стандарти, фінансові моделі та вимоги до звітності, розробляються без достатнього врахування реальних умов роботи медичних закладів. У результаті лікар змушений одночасно виконувати клінічні, адміністративні та звітні функції, що знижує ефективність роботи та якість взаємодії з пацієнтом. Особливо це відчутно в умовах кадрового дефіциту, коли обсяг роботи зростає, а ресурси залишаються обмеженими.

Суттєвою проблемою є також нерівномірність доступу до медичних послуг. Незважаючи на впровадження програми медичних гарантій, у різних регіонах України зберігаються значні відмінності у забезпеченні медичних закладів, доступі до діагностики та спеціалізованої допомоги. Для лікаря це означає необхідність приймати клінічні рішення в умовах обмежених можливостей, а для пацієнта – залежність якості лікування від місця проживання.

Окремим викликом є фінансування системи. Хоча модель «гроші йдуть за пацієнтом» створила передумови для більш прозорого розподілу ресурсів, на практиці вона не завжди враховує складність клінічних випадків, навантаження на персонал та специфіку окремих закладів. Додатковим фактором, що ускладнює ефективність публічного управління, є зростання адміністративного навантаження. Впровадження електронних систем, звітності та контролю якості, хоча і є важливим кроком до прозорості, на практиці часто супроводжується збільшенням часу, який лікар витрачає не на пацієнта, а на документацію. Це формує ризик формалізації підходів до надання медичної допомоги та зниження її якості.

Водночас сучасні умови відкривають і значні можливості для вдосконалення публічного управління. Насамперед це цифровізація системи охорони здоров'я, яка за умови ефективного впровадження може спростити взаємодію між лікарем, пацієнтом і державою, зменшити адміністративне навантаження та підвищити якість прийняття рішень. Розвиток електронної системи охорони здоров'я, телемедицини та аналітичних інструментів створює передумови для більш персоналізованого та ефективного надання допомоги. Важливою можливістю є також посилення ролі первинної медичної допомоги, яка може стати ключовим елементом забезпечення доступності медичних послуг.

Висновки. Публічне управління у сфері охорони здоров'я визначає рамку функціонування системи, проте його ефективність вимірюється не деклараціями, а реальними умовами надання медичної допомоги. Сучасна модель в Україні демонструє суттєвий розрив між політичними рішеннями та їх практичною реалізацією, що проявляється у перевантаженні медичних працівників, дисбалансі ресурсів, нерівномірному доступі до послуг та формалізації управлінських процесів. У таких умовах якість медичної допомоги значною мірою залежить від здатності лікаря адаптуватися

до обмежень системи, а не від ефективності самої системи. Підвищення ефективності публічного управління потребує зміщення акценту з формального регулювання на функціональну результативність: скорочення адміністративного навантаження, адаптацію стандартів до ресурсних можливостей, розвиток інструментів, які підтримують клінічні рішення, а не ускладнюють їх. Особливого значення набуває розвиток цифрових рішень як інструменту оптимізації, а не додаткового контролю, а також інвестування у кадровий потенціал як основний ресурс системи. Подальший розвиток системи потребує переходу до моделей управління, в яких політики формуються з урахуванням клінічної реальності, а їх успішність оцінюється через результати для пацієнта і умови роботи медичних працівників.

Список використаних джерел

1. Андрейченко А. В., Журило С. С., Подмазко О. М. Реформування публічного управління охороною здоров'я в Україні: регіональний вимір (на прикладі Ізмаїльської територіальної громади). *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 259–263. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.259-263>
2. Лопаткіна О. О. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Публічне управління і політика*. 2024. № 2. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.03>
3. Про систему громадського здоров'я. Закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>
4. Соколенко Я. В., Харченко Ю. П. Основні аспекти розвитку механізмів публічного управління в умовах реформування системи охорони здоров'я України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-05>
5. 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. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-41>
6. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#n17>
7. Україна на шляху до ЄС: досягнення в охороні здоров'я за два роки євроінтеграції. МОЗ України, 2024. URL: <https://moz.gov.ua/uk/ukrayina-nashlyahu-do-yes-dosyagnennya-v-ohoroni-zdorov-ya-za-dva-roki-yevrointegraciyi>
8. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: реформа, стійкість і відновлення. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/379577/WHO-EURO-2024-10570-50342-76539-ukr.pdf>
9. Черніховський Р. І. Правові засади публічного управління у сфері охорони здоров'я в кризових умовах. *Вчені записки Таврійського національного*

університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74). № 3. С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/16>

10. Шевчук Р. В. Роль публічного управління у поліпшенні якості та доступності медичних послуг в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2 (80). С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.12>

11. Шипов Ю. О. Зарубіжний досвід публічного управління щодо надання медико-соціальних послуг: імплементація в українське середовище. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-116>

References

1. Andreichenko, A. V., Zhurylo, S. S. & Podmazko O. M. (2025). Reformuvannya publichnoho upravlinnia okhoronoiu zdorovia v Ukraini: rehionalnyi vymir (na prykladi Izmailskoi terytorialnoi hromady) [Reforming public healthcare management in Ukraine: regional dimension (using the example of the Izmail territorial community)]. *Ekonomichniy prostir*, 201, 259–263. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.259-263>

2. Lopatkina, O. O. (2024). Polityka publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia v umovakh voiennoho stanu [Public administration policy in the field of health care under martial law]. *Publichne upravlinnia i polityka*, 2, 21–28. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.03>

3. Pro systemu hromadskoho zdorovia [About the public health system]. *Zakon Ukrainy vid 6 veresnia 2022 roku № 2573-IX* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>

4. Sokolenko, Ya. V. & Kharchenko, Yu. P. (2024). Osnovni aspekty rozvytku mekhanizmiv publichnoho upravlinnia v umovakh reformuvannya systemy okhorony zdorovia Ukrainy [Main aspects of the development of public administration mechanisms in the context of reforming the healthcare system of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannya*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-05>

5. 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*, 2 (36), 605–619. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-41>

6. Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku [Healthcare system development strategy for the period until 2030]. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 sichnia 2025 r. № 34-p*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#n17>

7. Ukraina na shliakhu do YeS: dosiahnennia v okhoroni zdorovia za dva roky yevrointehratsii [Ukraine on the path to the EU: achievements in healthcare in two years of European integration]. MOZ Ukrainy. (2024). URL: <https://moz.gov.ua/uk/ukrayina-na-shlyahu-do-yes-dosyagnennya-v-okhoroni-zdorov-ya-za-dva-roki-yevrointegraciyi>
8. Finansuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini: reforma, stiikist i vidnovlennia [Healthcare financing in Ukraine: reform, sustainability and recovery]. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/379577/WHO-EURO-2024-10570-50342-76539-ukr.pdf>
9. Chernikhovskiy, R. I. (2024). Pravovi zasady publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia v kryzovykh umovakh [Legal principles of public administration in the field of health care in crisis conditions]. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia, Vol 35 (74), 3, 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/16>
10. Shevchuk, R. V. (2023). Rol publichnoho upravlinnia u polipshenni yakosti ta dostupnosti medychnykh posluh v Ukraini [The role of public administration in improving the quality and accessibility of medical services in Ukraine]. Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia, 2 (80), 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.12>
11. Shypov, Yu. O. (2025). Zarubizhnyi dosvid publichnoho upravlinnia shchodo nadannia medyko-sotsialnykh posluh: implementatsiia v ukrainske seredovyshe [Foreign experience of public administration in the provision of medical and social services: implementation in the Ukrainian environment]. Ekonomika ta suspilstvo, 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-116>

Отримано 24.02.2026
Прийнято до друку 12.03.2026
Опубліковано 22.04.2026

Received 24.02.2026
Accepted for publication 12.03.2026
Published 22.04.2026

УДК 351.86:378.147:355.233(477)

Військово-орієнтована підготовка в закладах вищої фармацевтичної освіти України: управлінський аспект реалізації державної політики

MILITARY-ORIENTED TRAINING IN HIGHER PHARMACEUTICAL EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE: MANAGEMENT ASPECT OF IMPLEMENTATION OF STATE POLICY

НЕФЬОДОВ Олександр Олександрович – доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри загальної та клінічної фармації, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, вул. Університетська, 14, Одеса, 65082, Україна

NEFODOV Oлександр Oleksandrovych – Doctor of Medical Science, Professor, Head of the Department of General and Clinical Pharmacy, Odessa I. I. Mechnikov National University, 14, st. Universitetska, Odesa, 65082, Ukraine

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

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-11>

***Анотація.** У статті досліджено управлінські аспекти впровадження базової загальновійськової підготовки у закладах вищої освіти України в умовах воєнного стану та трансформації державної політики у сфері національної безпеки і оборони. Обґрунтовано, що запровадження базової військової підготовки є відповіддю на сучасні безпекові виклики та спрямоване на формування готовності громадян до захисту держави, а також підвищення стійкості суспільства. Визначено нормативно-правові засади реалізації цієї підготовки, зокрема роль законодавства про національний спротив та підзаконних актів, що регламентують її організацію у закладах вищої освіти. Проаналізовано наукові підходи до розуміння базової загальновійськової підготовки як багаторівневої системи, що поєднує теоретичні, педагогічні, правові та методичні компоненти, та встановлено недостатню розробленість її управлінського виміру. Обґрунтовано, що ефективність впровадження базової військової підготовки залежить від якості публічного управління, міжвідомчої координації, ресурсного забезпечення та організаційних механізмів її реалізації. Особливу увагу приділено специфіці впровадження базової військової підготовки у системі фармацевтичної освіти, де вона забезпечує поєднання професійної підготовки з елементами медичного та*

© НЕФЬОДОВ Олександр Олександрович

логістичного забезпечення військових формувань. Показано, що інтеграція військової підготовки у підготовку майбутніх фармацевтів сприяє формуванню комплексних компетентностей, необхідних для діяльності в умовах воєнного часу та надзвичайних ситуацій. Визначено, що базова військова підготовка у закладах вищої освіти виступає важливим управлінським механізмом реалізації державної політики, спрямованим на підвищення обороноздатності, розвиток інституційної та суспільної стійкості, а також підготовку фахівців до діяльності в умовах воєнних і посткризових трансформацій. Обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення управлінських підходів, нормативного забезпечення та міжвідомчої взаємодії у цій сфері.

Ключові слова: публічне управління, військова підготовка, вища освіта, фармацевтична освіта, національна безпека, медичне забезпечення, державна політика.

Abstract. *The article examines the managerial aspects of the implementation of basic military training in higher education institutions of Ukraine under martial law and the transformation of state policy in the field of national security and defense. It is substantiated that the implementation of basic military training is a response to modern security challenges and is aimed at forming citizens' readiness to defend the state, as well as increasing the resilience of society. The regulatory and legal principles for the implementation of this training are determined, in particular the role of legislation on national resistance and by-laws regulating its organization in higher education institutions. The scientific approaches to understanding basic military training as a multi-level system combining theoretical, pedagogical, legal and methodological components are analyzed, and the insufficient development of its managerial dimension is established. It is substantiated that the effectiveness of the implementation of basic military training depends on the quality of public administration, interdepartmental coordination, resource provision and organizational mechanisms for its implementation. Particular attention is paid to the specifics of the implementation of basic military training in the pharmaceutical education system, where it provides a combination of professional training with elements of medical and logistical support of military formations. It is shown that the integration of military training into the training of future pharmacists contributes to the formation of complex competencies necessary for activities in wartime and emergency situations. It is determined that basic military training in higher education institutions is an important management mechanism for implementing state policy aimed at increasing defense capabilities, developing institutional and social stability, as well as training specialists for activities in conditions of military and post-crisis transformations. The need for further improvement of management approaches, regulatory support and interagency cooperation in this area is substantiated.*

Key words: *public administration, military training, higher education, pharmaceutical education, national security, medical care, public policy.*

Вступ. Повномасштабна військова агресія проти України актуалізувала необхідність комплексного підходу до підготовки громадян до захисту держави та функціонування суспільства в умовах воєнних загроз. У цьому контексті важливим напрямом державної політики стало запровадження базової загальновійськової підготовки для студентів закладів вищої освіти.

Відповідно до рішень органів державної влади, з 1 вересня 2025 року у всіх закладах вищої освіти України має розпочатися базова військова підготовка студентів. Міністерство освіти і науки України надало узагальнені роз'яснення щодо організації теоретичної складової такої підготовки, що визначає ключові підходи до її впровадження у системі освіти. Особливого значення це набуває для закладів вищої фармацевтичної освіти, оскільки фармацевтичні фахівці відіграють важливу роль у системі медичного та логістичного забезпечення сектору безпеки і оборони. Підготовка майбутніх фармацевтів повинна враховувати потреби функціонування системи охорони здоров'я та медичного забезпечення військових формувань у кризових та воєнних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика базової військової підготовки у закладах вищої освіти України набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та необхідності посилення обороноздатності держави. Водночас у науковому дискурсі ця тематика ще перебуває на етапі становлення, а її управлінський аспект розкритий недостатньо повно. Теоретичні засади формування системи військової підготовки громадян України досліджено у працях А. М. Зельницького, О. А. Заболотного, Н. Шабатіної, С. Вавілова [4], де обґрунтовано підходи до її моделювання як багаторівневої системи з визначенням структурно-функціональних елементів та взаємодії суб'єктів. У подальших дослідженнях А. М. Зельницького [3] розкрито питання моделювання та імплементації базової загальновійськової підготовки в освітній процес, зокрема її змістові, організаційні та методичні компоненти, однак управлінський вимір реалізації державної політики висвітлено обмежено. Правові засади цієї підготовки висвітлено у дослідженні П. В. Горінова та О. В. Макарової [2], де обґрунтовано її нормативну основу в умовах воєнного стану, однак поза увагою залишаються управлінські механізми реалізації. Методичні аспекти оцінювання організації та ефективності базової загальновійськової підготовки розроблено у працях О. А. Георгадзе та О. О. Ніколайчука [1], які обґрунтовують систему показників планування, ресурсного забезпечення та керівництва підготовкою. Водночас ці дослідження мають переважно прикладний характер і недостатньо охоплюють політико-управлінський контекст.

Отже, наявні наукові праці зосереджені переважно на теоретико-модельному, педагогічному, правовому та методичному аспектах базової військової підготовки. Натомість недостатньо дослідженими залишаються питання її реалізації у закладах вищої освіти як складової державної політики, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета дослідження – аналіз управлінських аспектів впровадження військової підготовки у закладах вищої освіти України з урахуванням специфіки підготовки фахівців у сфері фармації.

Виклад основного матеріалу. Запровадження базової загальновійськової підготовки у закладах вищої освіти є складовою державної політики у сфері національної безпеки та оборони, що ґрунтується на положеннях Конституції України [5], зокрема статті 17 щодо захисту суверенітету і територіальної цілісності держави, а також статті 65, яка визначає обов'язок громадян щодо захисту Вітчизни. Відповідні положення деталізуються у чинному законодавстві, що регулює сферу оборони, військового обов'язку та підготовки громадян до національного спротиву.

У цьому контексті ключове значення мають положення Закону України «Про основи національного спротиву» [11], який визначає систему підготовки громадян до участі у національному спротиві, зокрема через формування необхідних знань і навичок для дій у кризових та воєнних умовах. Водночас Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» [7] встановлює правові засади виконання громадянами конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, передбачаючи підготовку громадян до військової служби, у тому числі в період здобуття освіти.

Подальший розвиток нормативного регулювання відбувся через прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку» [9], яким уточнено механізми військового обліку, мобілізаційної підготовки та проходження служби. Це посилює вимоги до рівня підготовленості громадян і, відповідно, актуалізує роль закладів освіти як інституцій, що забезпечують формування базових компетентностей у сфері безпеки і оборони.

Водночас важливу роль у нормативному забезпеченні відіграють положення законів України «Про освіту» [10] та «Про вищу освіту» [8], які визначають можливість інтеграції міждисциплінарних і прикладних компонентів до освітніх програм, а також орієнтацію освіти на формування компетентностей, необхідних для життя і професійної діяльності в умовах невизначеності. У цьому контексті базова загальновійськова підготовка виступає як інструмент поєднання освітньої та безпекової політики держави.

Практична реалізація зазначених положень забезпечується через підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів

України, якими затверджується порядок проведення базової загальновійськової підготовки громадян, які здобувають вищу освіту [6]. Вказаний порядок визначає організаційні засади впровадження підготовки, її структуру, тривалість, а також механізми взаємодії між суб'єктами реалізації. Крім того, важливу роль відіграють відомчі нормативні документи Міністерства оборони України та Міністерства освіти і науки України, які деталізують зміст підготовки, вимоги до навчально-матеріальної бази та підходи до оцінювання результатів навчання.

Передбачене поєднання теоретичної складової, яка реалізується в межах освітнього процесу, та практичної підготовки у формі навчальних зборів і польових занять формує комплексний підхід до підготовки, орієнтований на набуття як знань, так і прикладних навичок, необхідних для дій у кризових і воєнних умовах.

Теоретичні засади організації базової військової підготовки, розглянуті в наукових дослідженнях, дозволяють визначити ключові підходи до її впровадження у закладах вищої освіти. З урахуванням цього доцільно зосередитися на практичних аспектах організації та управління базовою військовою підготовкою майбутніх фахівців.

Організація базової військової підготовки у закладах вищої освіти передбачає чітко визначену управлінську модель, що охоплює розподіл відповідальності між адміністрацією закладу, профільними кафедрами та залученими зовнішніми структурами. На інституційному рівні координація здійснюється керівництвом закладу освіти, яке забезпечує інтеграцію підготовки в освітній процес, ресурсне забезпечення та дотримання нормативних вимог. Безпосередня реалізація програми покладається на викладачів і фахівців-практиків, які відповідають за змістове наповнення та проведення навчальних занять.

Інтеграція базової військової підготовки в освітню програму здійснюється шляхом включення відповідних модулів до навчальних планів, що дозволяє поєднати фахову підготовку з формуванням компетентностей, необхідних для діяльності в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного часу. Такий підхід забезпечує системність і послідовність навчання, а також сприяє формуванню готовності до виконання професійних функцій у кризових умовах.

Зміст базової військової підготовки має комплексний характер і містить теоретичну, практичну та симуляційну складові. Теоретичний компонент спрямований на засвоєння основ військової справи, цивільного захисту, тактичної медицини та організації медичного забезпечення. Практична підготовка передбачає відпрацювання навичок надання домедичної допомоги, дій у надзвичайних ситуаціях, роботи в умовах обмежених ресурсів. Важливим елементом є використання симуляційних методів, що дозволяють моделювати реальні сценарії та підвищувати рівень готовності здобувачів освіти до професійної діяльності в стресових умовах.

Ефективність реалізації базової військової підготовки значною мірою залежить від налагодженої міжвідомчої взаємодії. Співпраця між освітніми установами, сектором безпеки і оборони та системою охорони здоров'я забезпечує узгодженість підходів, доступ до практичного досвіду та актуальних протоколів дій. Така координація сприяє підвищенню якості підготовки та її відповідності реальним потребам системи медичного забезпечення в умовах воєнного стану.

Специфіка підготовки майбутніх фармацевтів полягає у поєднанні військово-прикладних знань із професійними компетентностями у сфері фармації. Особлива увага приділяється питанням забезпечення лікарськими засобами в умовах надзвичайних ситуацій, організації фармацевтичної логістики, контролю якості та безпеки медикаментів, а також участі у медичних командах. Такий підхід дозволяє сформувати фахівців, здатних ефективно діяти в умовах обмежених ресурсів та підвищеного навантаження, забезпечуючи безперервність фармацевтичної допомоги.

Водночас ефективність базової загальновійськової підготовки значною мірою залежить від якості її організації, що підтверджується результатами наукових досліджень. Визначальними чинниками виступають належне планування, ресурсне забезпечення, логістика та ефективне управління процесом підготовки, що потребує застосування сучасних підходів до оцінювання її результативності.

У цьому контексті особливого значення набувають управлінські механізми, які забезпечують координацію між ключовими суб'єктами державної політики – Міністерством освіти і науки України, Міністерством оборони України, Міністерством охорони здоров'я України та закладами вищої освіти. Така міжвідомча взаємодія є необхідною умовою узгодження освітніх, оборонних і медичних компонентів підготовки, особливо у спеціалізованих галузях, зокрема фармацевтичній. Особливої ваги це набуває для фармацевтичних закладів освіти, де важливим є налагодження співпраці з військово-медичними установами, що дозволяє забезпечити практичну спрямованість навчання та адаптацію освітніх програм до реальних потреб сектору безпеки і оборони.

Важливими напрямками забезпечення ефективності впровадження підготовки є також розвиток кадрового потенціалу, підготовка викладачів, розроблення сучасного навчально-методичного забезпечення та інтеграція відповідних дисциплін у навчальні плани. Якість управлінських рішень у цих сферах безпосередньо впливає на результативність підготовки та рівень сформованості необхідних компетентностей. Як свідчать результати досліджень, ефективність впровадження підготовки безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, що визначають її організацію, зміст і ресурсне забезпечення.

Військова підготовка в сучасних умовах відіграє ключову роль у формуванні професійних компетентностей майбутніх фармацевтичних фахівців.

Вона забезпечує готовність до діяльності в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного часу, сприяє розвитку навичок міжвідомчої взаємодії, підвищує рівень відповідальності та професійної мобільності. Її інтеграція в систему фармацевтичної освіти дозволяє підготувати фахівців, здатних ефективно працювати в складних умовах, водночас посилюючи систему медичного забезпечення та загальну стійкість держави у сфері національної безпеки і оборони.

Висновки. Проведений аналіз засвідчує, що військова підготовка є важливим елементом модернізації системи вищої освіти в умовах воєнного часу. Її впровадження у фармацевтичну освіту дозволяє поєднати професійну підготовку з формуванням здатності діяти в кризових ситуаціях, що відповідає актуальним потребам суспільства та системи охорони здоров'я.

Ефективність такої підготовки визначається системністю організації, інтеграцією в освітні програми та налагодженою міжвідомчою взаємодією. Водночас специфіка фармацевтичного профілю зумовлює необхідність акценту на питаннях медичного та логістичного забезпечення, що розширює традиційне розуміння військової підготовки.

Отже, подальший розвиток військової підготовки у закладах вищої освіти доцільно розглядати як складову комплексної політики підвищення готовності фахівців до діяльності в умовах невизначеності та криз, а також як напрям зміцнення стійкості національної системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Георгадзе О. А., Ніколайчук О. О. Часткова методика оцінювання рівня організації базової загальновійськової підготовки. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2024. № 3(51). С.15–22. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2024-51-3-15-22>
2. Горінов П. В., Макарова О. В. Конституційно-правові основи базової загальновійськової підготовки здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025, № 1 С. 124–128. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.16>
3. Зельницький А. М. Базова загальновійськова підготовка громадян України: моделювання та імплементація в освітній процес. *Військова освіта*. 2024. № 2 (50). С. 83–101. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2024-02/83-101>
4. Зельницький А. М., Заболотний О. А., та ін. Теоретичні аспекти моделювання системи військової підготовки громадян України. *Збірник наукових праць «Військова освіта» НУОУ*. 2024. № 1 (49). С. 41–61. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2024-49/41-61>
5. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Порядок проведення базової загальновійськової підготовки громадян України, які здобувають вищу освіту, та поліцейських. Постанова Кабінету

Міністрів України від 21 червня 2024 р. № 734. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/734-2024-%D0%BF#Text>

7. Про військовий обов'язок і військову службу. Закон України від 25 березня 1992 року № 2232- XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>

8. Про вищу освіту. Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку. Закон України від 11 квітня 2024 року № 3633-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text>

10. Про освіту. Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

11. Про основи національного спротиву. Закон України від 16 липня 2021 року № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>

References

1. Heorhadze, O. A. & Nikolaichuk O. O. (2024). Chastkova metodyka otsiniuvannya rivnia orhanizatsii bazovoi zahalnoviiskovoi pidhotovky [Partial methodology for assessing the level of organization of basic combined arms training]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony*, 3 (51), 15–22. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2024-51-3-15-22>

2. Horinov, P. V. & Makarova, O. V. (2025). Konstytutsiino-pravovi osnovy bazovoi zahalnoviiskovoi pidhotovky zdobuvachiv vyshchoi osvity v umovakh voiennoho stanu [Constitutional and legal foundations of basic combined military training of higher education applicants under martial law]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, 1, 124-128. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.16>

3. Zelnytskyi, A. M. (2024). Bazova zahalnoviiskova pidhotovka hromadian Ukrainy: modeliuvannya ta implementatsiia v osvitnii protses [Basic combined arms training of citizens of Ukraine: modeling and implementation in the educational process]. *Viiskova osvita*, 2 (50), 83–101. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2024-02/83-101>

4. Zelnytskyi A. M., Zabolotnyi O. A., ta in. (2024). Teoretychni aspekty modeliuvannya systemy viiskovoi pidhotovky hromadian Ukrainy [Theoretical aspects of modeling the military training system of citizens of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats «Viiskova osvita» NUOU*, 1 (49), 41–61. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2024-49/41-61>

5. Konstytutsiia Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku [Constitution of Ukraine of June 28, 1996]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

6. Poriadok provedennia bazovoi zahalnoviiskovoi pidhotovky hromadian Ukrainy, yaki zdobuvaiut vyshchu osvitu, ta politseiskykh [Procedure for

conducting basic military training for citizens of Ukraine who are pursuing higher education and police officers]. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 chervnia 2024 r. № 734. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/734-2024-%D0%BF#Text>

7. Pro viiskovyi oboviazok i viiskovu sluzhbu [About military duty and military service]. Zakon Ukrainy vid 25 bereznia 1992 roku № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>

8. Pro vyshchu osvitu [About higher education]. Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 2014 roku № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

9. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo okremykh pytan prokhodzhennia viiskovoi sluzhby, mobilizatsii ta viiskovoho obliku [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding certain issues of military service, mobilization and military registration]. Zakon Ukrainy vid 11 kvitnia 2024 roku № 3633-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text>

10. Pro osvitu [About education]. Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 roku № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

11. Pro osnovy natsionalnoho sprotyvu [On the foundations of national resistance]. Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 2021 roku № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>

Отримано 27.02.2026

Прийнято до друку 16.03.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 27.02.2026

Accepted for publication 16.03.2026

Published 22.04.2026

УДК 351:37.091.12:005.963(477)

Механізми публічного управління наданням професійної підтримки (здійсненням супервізії) педагогічним працівникам в Україні

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR PROVIDING PROFESSIONAL SUPPORT (IMPLEMENTATION OF SUPERVISION) TO TEACHING STAFF IN UKRAINE

ТОТОЧЕНКО Тетяна Володимирівна – старший викладач 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

TOTOCHENKO Tetiana Volodymyrivna – Senior Lecturer, Department of Educational Management, Public Policy and Economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2238-8635>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-12>

***Анотація.** Супервізія як інструмент професійної підтримки та професійного розвитку, в процесі якого проводиться аналіз діяльності фахівця, пошук шляхів професійного зростання та підвищення якості роботи широко використовується в соціальній сфері, сфері психологічної та психотерапевтичної допомоги. В останні роки заходи супервізії активно впроваджується в сферу освіти з метою реалізації основних положень концепції «Нова українська школа», дотримання вимог професійних стандартів, подолання труднощів, сприяння професійному та особистісному розвитку педагогічних працівників, запобігання їх емоційному та професійному вигоранню. Нормативно-правовими актами в Україні визначено функції супервізії, регламентовано процедуру підготовки регіональних супервізорів, а також порядок і форми надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам, які забезпечують освітній процес на рівні початкової та базової середньої освіти. Проведення супервізій у закладах загальної середньої освіти передбачає аналіз та об'єктивну оцінку професійної діяльності вчителів, професійне консультування, допомогу в подоланні труднощів, сприяння у пошуку ресурсів особистої мотивації та напрямів безперервного професійного розвитку. Надання професійної підтримки та допомоги здійснюється виключно на*
© ТОТОЧЕНКО Тетяна Володимирівна

добровільних засадах та може проводитися в очній, дистанційній або очно-дистанційній формах. Важливим аспектом в реалізації супервізійних заходів стає функціонування механізмів публічного управління наданням професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам. Джерелами фінансування супервізії є кошти державного бюджету, місцевих бюджетів, а також інші джерела, не заборонені законодавством. На здійснення супервізії в закладах загальної середньої освіти протягом 2024-2025 рр. було передбачено кошти субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам. В статті проведено аналіз ефективності впровадження механізмів публічного управління здійсненням супервізії у сфері загальної середньої освіти та використання коштів субвенції на підготовку регіональних супервізорів, проведення супервізійних заходів. Зазначено основні напрями вдосконалення механізмів надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам.

Ключові слова: механізми публічного управління, супервізія, супервізор, супервізіант, професійна підтримка, професійний розвиток.

Abstract. Supervision as a tool of professional support and professional development, within which the analysis of a specialist's activities, the search for ways of professional growth, and the improvement of work quality are carried out, is widely used in the social sphere as well as in psychological and psychotherapeutic assistance. In recent years, supervision measures have been actively introduced into the field of education in order to implement the main provisions of the «New Ukrainian School» concept, comply with professional standards, overcome professional difficulties, promote the professional and personal development of teachers, and prevent their emotional and professional burnout. Regulatory and legal acts in Ukraine define the functions of supervision, regulate the procedure for training regional supervisors, as well as the procedure and forms of providing professional support and assistance to pedagogical workers who ensure the educational process at the level of primary and basic secondary education. Conducting supervision in general secondary education institutions involves the analysis and objective assessment of teachers' professional activities, professional counseling, assistance in overcoming difficulties, and support in identifying personal motivation resources and directions for continuous professional development. The provision of professional support and assistance is carried out exclusively on a voluntary basis and may take place in face-to-face, distance, or blended formats. An important aspect of implementing supervisory measures is the functioning of public administration mechanisms for providing professional support and assistance to teaching staff. The sources of financing for supervision include funds from the state budget, local budgets, and other sources not prohibited by law. For the implementation of supervision in general secondary education institutions during 2024–2025, subventions from the state budget to local budgets were allocated. The article analyzes the effectiveness of

implementing public administration mechanisms for supervision in the field of general secondary education and the use of subvention funds for the training of regional supervisors and the implementation of supervisory activities. The main directions for improving the mechanisms of providing professional support and assistance to teaching staff are identified.

Key words: *public administration mechanisms, supervision, supervisor, supervisee, professional support, professional development.*

Вступ. В умовах реалізації державної політики реформування загальної середньої освіти та посилення вимог до якості освітніх послуг набуває значення професійна підтримка педагогічних працівників. Ефективним інструментом професійної підтримки та допомоги педагогів є супервізія, яка спрямована на вдосконалення педагогічної майстерності, подолання труднощів у професійній діяльності, запобігання професійному вигоранню, розробку індивідуальної траєкторії особистісного та професійного розвитку. Впровадження супервізійних заходів в сферу освіти надає можливість системної взаємодії між педагогічним працівником і супервізором на засадах партнерства, довіри та рефлексії. На даний час супервізія є важливим складником професійного розвитку педагогічних кадрів у багатьох країнах світу, де вона виступає не лише формою наставництва, а й механізмом підвищення якості освітнього процесу. В Україні процес формування інституту супервізії поступово набуває системного характеру – розроблено нормативно-правову базу, визначено процедури проведення супервізійних заходів, підготовлено тренерів та регіональних супервізорів. Це відкриває нові можливості для реалізації концепції якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа», впровадження інноваційних освітніх практик та забезпечення емоційної стійкості педагогів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного вдосконалення механізмів публічного управління процесом надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам у контексті становлення інституту супервізії в Україні.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. У сучасних наукових дослідженнях питання професійного розвитку педагогічних працівників, підвищення якості освіти та удосконалення механізмів професійної підтримки педагогів посідають важливе місце. Так дослідженню супервізії як інструменту професійного розвитку працівників в галузі освіти присвячені роботи Л. Зеленської, С. Івашнєвої, С. Толочко, Н. Зобенько та інш. Фахівці розглядають супервізію як інноваційну форму роботи, метод підтримки педагогічних працівників та водночас ефективний механізм їх професійного розвитку, професійної стійкості. На думку Н. Любченко, Н. Білик системне впровадження програм супервізії в діяльності закладів освіти сприятиме їх інноваційному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та професійному розвитку педагогічних працівників.

Зростання ролі педагогічного працівника у реалізації державної освітньої політики та вимоги щодо якості освітніх послуг зумовлює необхідність впровадження оновлених механізмів публічного управління освітою, в складі яких супервізія стає ключовим інструментом професійної підтримки, профілактики емоційного вигорання та професійного розвитку педагогів. Подальше дослідження супервізії є важливим для визначення її місця в системі публічного управління освітою, а також розробці та впровадженні ефективних моделей безперервного професійного розвитку педагогічних працівників.

Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних засад впровадження інституту супервізії в Україні, визначення ролі супервізійних заходів у професійному розвитку педагога та пошук ефективних механізмів публічного управління наданням професійної підтримки педагогам в контексті реалізації концепції «Нова українська школа».

Виклад основного матеріалу. Супервізію в сучасному освітньому контексті розглядають як інструмент професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам у впровадженні нових освітніх підходів, який сприяє вдосконаленню їхньої педагогічної майстерності, розвитку особистих та професійних компетентностей.

Розглядаючи дефініцію поняття «супервізія», зазначимо, що у перекладі з англійської супервізія (supervision) означає «оглядати зверху», тобто це бачення, яке дозволяє поглянути на проблему очима іншого – фахівця, що має високий рівень кваліфікації та практичний досвід розв’язання подібних проблемних ситуацій. У загальному розумінні супервізія є допомогою (підтримкою) досвідченого професіонала менш досвідченому колезі.

Підходи до організації та проведення супервізійних заходів суттєво відрізняються в різних країнах, разом з тим у багатьох країнах супервізія стала обов’язковою складовою підготовки фахівців-педагогів. Так, у Великій Британії супервізію розглядають як обов’язкову частину професійного розвитку вчителя, що спрямована на впровадження в освітній процес інноваційних педагогічних практик; емоційну та психологічну підтримку вчителів, а також на забезпечення якості освіти. Супервізія стала «безпечним рефлексивним простором, де процеси, що відбуваються в школах, можна розглянути цілісно» [1]. В Канаді супервізію запроваджують вже на етапі здобуття педагогічної освіти та продовжують у професійної діяльності вчителів. Зазначимо, що канадські вчителі розглядають супервізію як форму оцінювання якості їхньої роботи. У Фінляндії супервізійні заходи є ключовим елементом в системі підтримки вчителя на початку його професійної діяльності. В європейських країнах у 90-х роках ХХ століття впроваджено концепцію супервізії як самостійної професії. Водночас професійна підтримка та допомога здійснюється не тільки на державному рівні, існує багато ініціатив від неурядових організацій.

Нормативно-правовими актами супервізію в Україні визначено як «комплекс заходів з надання професійної підтримки та допомоги педагогічним

працівникам на добровільних засадах, що сприятиме підвищенню ефективності їх професійної діяльності та професійному розвитку» [2, 4]. Супервізійні заходи включають аналіз професійної діяльності педагога, професійне консультування, допомогу в розв'язанні професійних проблем, які виникають в процесі роботи, пошук ресурсів мотивації подальшого професійного розвитку, потенційних можливостей педагога, а також психологічну підтримку в запобіганні професійному вигоранню.

Закордонний досвід супроводу професійного розвитку та підтримки педагогічних працівників на даний час впроваджується в Україна рівні загальної середньої освіти. Професійна підтримка та допомога педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти є особливо актуальною в умовах реалізації державної політики реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»; Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання; впровадження оновлених освітніх та професійних стандартів; а також викликів, що стоять перед вчительством в умовах повномасштабної війни. Системне впровадження заходів супервізії на рівні загальної середньої освіти дозволить підвищити рівень якості освітніх послуг; запровадити інноваційні підходи до вдосконалення педагогічної майстерності, професійного та особистісного розвитку, розвитку лідерських якостей вчительства; стимулювати вчителів до безперервного професійного розвитку.

Метою здійснення супервізії визначено психолого-педагогічний та методичний супровід діяльності педагогів, який спрямований на професійний та особистісний розвиток, формування професійних компетентностей, що необхідні для реалізації завдань якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» та визначені професійним стандартом [5]. Крім того, проведення супервізійних заходів допоможе зменшити рівень стресу та запобігти професійному вигоранню педагогів. Супервізія як інструмент професійної підтримки виконує одночасно діагностичну, аналітичну, консультативну, наставницьку, підтримувальну та фасилітативну функції.

Досліджуючи сутність супервізії; її цілей, завдань та функцій Ю. Борисенко наголошує на важливості співпраці супервізора і супервізанта на основі цінностей «Нової української школи» [1]. Діяльності супервізора і супервізанта ґрунтується на принципах добровільності, доступності, відповідальності, людиноцентризму, академічної доброчесності, академічної свободи, об'єктивності, гуманізму, сприяння навчання впродовж життя [4]. Зазначимо, що вибір супервізора проводиться супервізантом, тому під час оприлюднення інформації обов'язково зазначається посада супервізора, на прями проведення супервізії (початкова освіта, базова середня освіта, профільна середня освіта, практична психологія, інклюзія тощо), що дає можливість вчителю здійснити свідомий вибір фахівця.

Вивчення зарубіжного досвіду проведення супервізійних заходів дозволяє зробити висновок, що результативність цієї діяльності залежить від

партнерської взаємодії супервізора та супервізанта, дотримання принципів прогностичності та розвивального характеру супервізії. Важливим є ефективна комунікація супервізора, супервізанта та керівництва закладу освіти, створення комфортного середовища для обговорення складних ситуацій професійної діяльності вчителя, спільного пошуку рішень щодо удосконалення педагогічної майстерності і відповідно підвищення якості освітніх послуг. Водночас продуктивність супервізійних заходів забезпечується комплексним використанням методів діалогу, консультування, спостереження, опитування, самооцінювання та рефлексії. В свою чергу, О. Стягунова систематизуючи принципи, якими керуються супервізор і супервізант при організації та проведенні супервізійних заходів, та аналізуючи можливі форми й методи супервізійної діяльності, акцентує увагу на результатах супервізії, що мають важливе значення для подальшого «професійного вдосконалення супервізанта» [8].

Процес формування публічних механізмів управлінням професійної підтримки та допомоги педагогам Нової української школи та впровадження інституту супервізії розпочато Міністерство освіти і науки України у 2019 році: прийнято низку нормативно-правових актів, в яких окреслено мету, завдання, основні принципи та очікувані результати проведення супервізійних заходів; визначено ключові функції супервізорів, плани та методи проведення супервізій, а також затверджено програми підготовки супервізорів та проведення супервізій [3].

Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» Міністерством освіти і науки України як центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки в 2024 році розроблено та затверджено порядок надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам (далі – Порядок) [4]. Порядком регламентовано процедуру здійснення супервізії у сфері загальної середньої освіти. Процедурою передбачено етапи ініціювання проведення супервізійних заходів, узгодження супервізійного супроводу з керівництвом закладу та безпосередньо вчителем, складання плану супервізії, проведення циклу супервізії та оформлення свідоцтва за результатами супервізії. При цьому ініціювати проведення супервізії може як педагогічний працівник, який усвідомлює необхідність отримання професійної підтримки на даному етапі своєї професійної діяльності, так і керівництво закладу освіти з метою підвищення рівня якості викладання, орган батьківського самоврядування для створення нових можливостей здобувачам освіти шляхом підвищення педагогічної майстерності вчителя або орган управління освітою у разі необхідності підвищення якості освітніх послуг в громаді. Форму здійснення супервізії (очно, дистанційно, очно-дистанційно) обирає безпосередньо замовник. Крім того, існує можливість проведення індивідуальної та групової супервізії.

Протягом 2019 року для здійснення професійної підтримки вчителів початкових класів, що розпочали працювати за новим державним стандартом

початкової освіти, на всеукраїнському рівні підготовлено 311 тренерів для навчання супервізорів, у 2021 році пройшли навчання регіональні супервізори та було розпочато супервізійні заходи на рівні початкової освіти.

У 2024 році Державною установою «Український інститут розвитку освіти» спільно з організаціями-партнерами: Європейським центром Вергеланда (програма «Демократична школа»), Центром освітніх ініціатив та фінансової підтримки Норвегії проведена підготовка тренерів для навчання супервізорів на рівні базової середньої освіти та навчання регіональних супервізорів. За результатами навчання на вебсайтах комунальних закладів, що здійснюють підвищення кваліфікації в регіонах, та вебсайті Державної установи «Український інститут розвитку освіти» оприлюднено інформацію про супервізорів, які пройшли навчання за програмою підготовки (підвищення кваліфікації) надавачів послуг з професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам (здійснення супервізії) у сфері загальної середньої освіти [6], та можуть бути запрошені для проведення супервізійних заходів.

Ю. Борисенко окреслено основні переваги та виклики впровадження супервізії в Україні. Серед переваг зазначено удосконалення професійної діяльності вчителів, професійний розвиток, персоналізація підходів, підтримка педагогічних ініціатив, підвищення мотивації супервізорів та супервізіантів, розвиток лідерських якостей та підвищення якості освіти. Основними викликами є забезпечення якості підготовки та розвиток професійних компетентностей супервізорів, дотримання норм педагогічної етики та конфіденційності інформації, системна підтримка інституту супервізії державою, фінансове забезпечення, необхідність об'єктивної оцінки ефективності процесів [1].

Модель супервізійних заходів, що на даний час впроваджується у сфері загальної середньої освіти, базується на здатності педагогічного працівника проводити за допомогою супервізора рефлексію власної професійної діяльності (самооцінку) та окреслити цілі особистісного та професійного розвитку. Разом з тим, результативність супервізії залежить від особистості супервізора, його системи цінностей та професійних компетентностей, супервізор є досвідченим фахівцем у сфері загальної середньої освіти. Таким чином, для забезпечення функціонування механізму управління наданням професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти першочерговим є якісна підготовка тренерів для навчання супервізорів та безпосередньо навчання регіональних супервізорів для надання послуг супервізії на територіях.

Найбільш розповсюдженим методом, що використовується для оцінки реалізації державних програм, є моніторинг. Аналіз результатів моніторингу дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення ефективного функціонування системи надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти

в Україні. Моніторинг передбачає контроль виконання кожного конкретного заходу щодо реалізації завдань по впровадженню супервізії у сфері загальної середньої освіти. Серед основних напрямів проведення моніторингу виокреми-мо наступні: оцінка якості послуг супервізії та їх відповідність встановленим вимогам; виявлення проблем, що виникають в процесі проведення супервізії, оплата послуг надавачів професійної підтримки та допомоги. Оцінка ефективності виконання завдань здійснюється за допомогою таких індикаторів як ви-значення потреб педагогічних працівників у професійній підтримці та допо-мозі; кількість підготовлених супервізорів; кількість проведених супервізій; кількість педагогів, охоплених супервізією; форми проведення та тривалість супервізійних заходів, задоволеність супервізією замовниками тощо.

За узагальненою інформацією щодо проведеного Державною установою «Український інститут розвитку освіти» моніторингу здійснення супервізії у сфері загальної середньої освіти станом на 01.01.2025 року в Україні про-йшли навчання 2 476 супервізорів. Найбільша кількість супервізорів підго-товлено у Дніпропетровській, Вінницькій та Хмельницькій областях, най-менша – у Донецькій, Луганській областях та м. Київ (рис. 1).

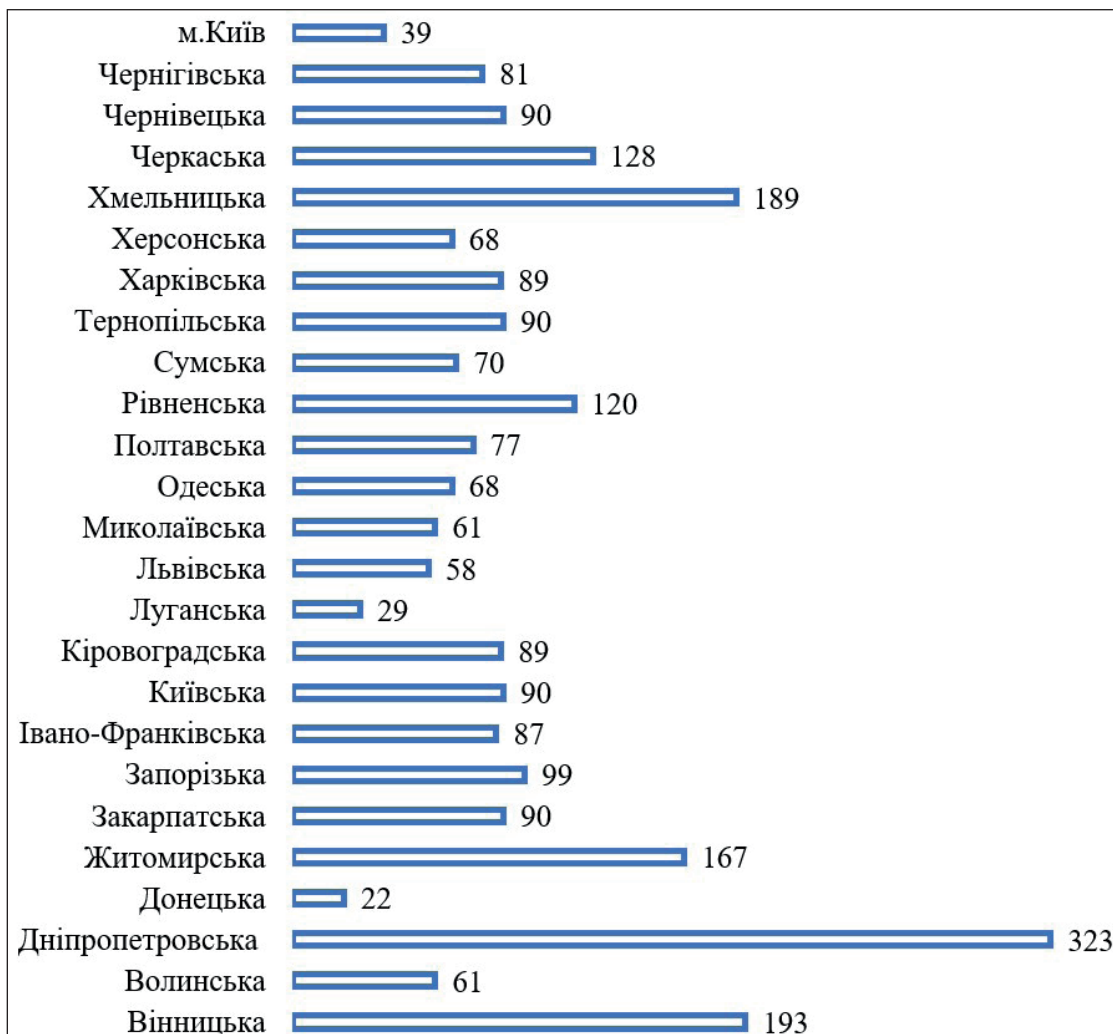


Рис. 1. Кількість підготовлених супервізорів у розрізі областей
Джерело: складено автором на основі даних [9]

Протягом 2025 року пройшли навчання та підвищення кваліфікації 2 496 супервізорів. Станом на 01.01.2026 кількість супервізорів, які готові надавати послуги з професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам становить 3 369 осіб [10]. Негативним є той факт, що у 2024-2025 рр. пройшли підготовку, але не здійснили жодної супервізії 1 905 супервізора, найбільша кількість зафіксована у Хмельницькій, Житомирській, Рівненській, Вінницькій, Черкаській областях.

Незважаючи на високий рівень потреб у професійній підтримці протягом 2024 року проведено лише 427 супервізійні заходи, найбільша кількість – у Житомирській, Сумській та Харківських областях, в 11 областях України та м. Київ супервізії не здійснювались (рис. 2).

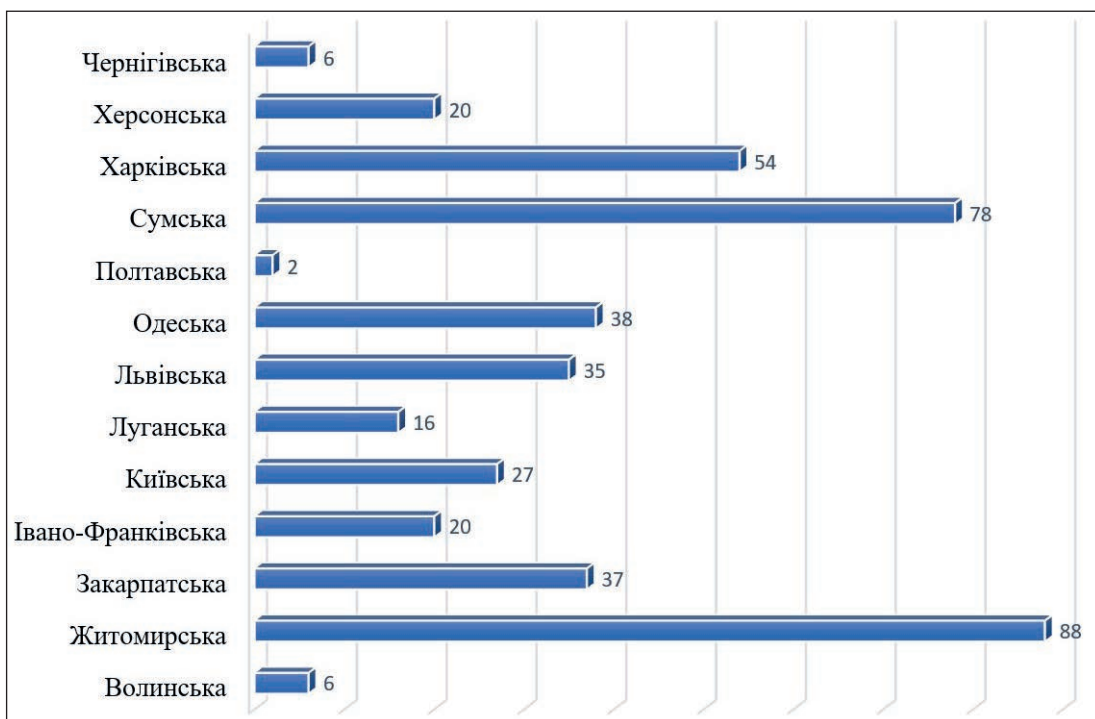


Рис. 2. Кількість проведених супервізій у 2024 році в розрізі областей
Джерело: Складено автором на основі даних [9]

Серед факторів, які негативно вплинули на рівень охоплення педагогічних працівників супервізійними заходами у 2024 році зазначимо недостатню поінформованість педагогів, обмеженість часу, відсутність додаткового методичного супроводу та необхідність доопрацювання нормативно-правового забезпечення здійснення супервізій.

На підставі даних моніторингу за 2024 рік було окреслено проблеми та визначено подальші кроки щодо вдосконалення механізмів публічного управління наданням професійної підтримки та допомоги педагогам в сфері загальної середньої освіти. Так, протягом 2025 року проведено підвищення кваліфікації тренерів супервізорів з питань організації та проведення групових супервізій, забезпечено інформаційну та методичну підтримку, розроблено методичні рекомендації щодо замовлення процедур супервізій

педагогічними працівниками у закладах, що здійснюють оплату послуг супервізії відповідно до законодавства, та їх документального оформлення [7].

Протягом 2025 року проведено 2016 супервізій, найбільша кількість – у Черкаській, Сумській, Київській та Одеській областях (рис. 3).

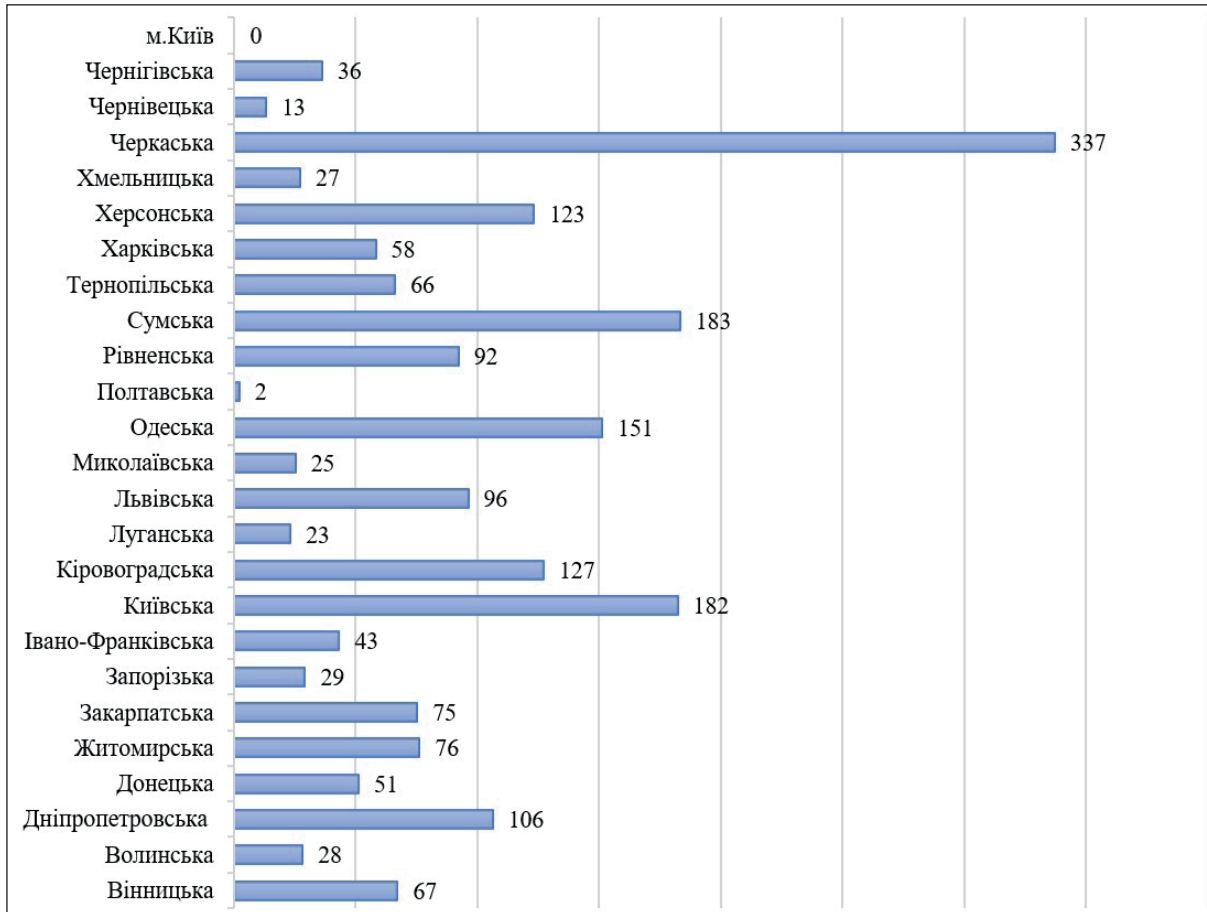


Рис. 3. Кількість проведених супервізій у 2025 році в розрізі областей
Джерело: Складено автором на основі даних [10]

Важливим елементом функціонування механізмів публічного управління є фінансове забезпечення. Згідно із законодавством оплата послуг з надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам може проводитися з джерел, не заборонених законодавством: за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів, коштів фізичних та юридичних осіб, власних надходжень закладу освіти, спонсорських коштів тощо [4].

Фінансування підготовки тренерів, регіональних супервізорів та проведення супервізійних заходів у сфері загальної середньої освіти забезпечується міжбюджетними трансфертами у вигляді цільової субвенції місцевим бюджетам [2]. У 2024 році на підготовку надавачів послуг з професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам витрачено 881,211 тис. грн державної субвенції, в 2025 році – 1 111,3 тис. грн. Фактичні видатки на оплату послуг супервізорів в 2024 році склали 1 823,5 тис. грн, в 2025 році – 9 601,8 тис. грн [9, 10].

Механізми розподілу субвенції, порядок обчислення оплати праці супервізорів та обсяги фінансування по регіонах визначаються Кабінетом Міністрів України. Зазначимо, що реалізація механізмів публічного управління наданням професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам відбувається шляхом планування, раціонального використання та контролю за використання бюджетних коштів.

Висновки. Супервізія у сфері освіти виступає ефективним інструментом публічного управління професійним розвитком педагогічних працівників, що поєднує елементи державної політики, управлінських технологій і педагогічної практики. Впровадження супервізійних заходів на рівні загальної середньої освіти відображає перехід від інспекційно-контрольної моделі до партнерсько-рефлексивної взаємодії, яка спрямована на розвиток потенціалу вчителя та підвищення якості освітніх послуг. Професійна підтримка виконує консультативну, аналітичну, наставницьку, мотиваційну та фасилітативну функції, сприяючи підвищенню особистісних та професійних компетентностей вчителя, психологічній стійкості, формуванню культури педагогічної взаємопідтримки. В умовах реформування системи освіти та воєнного стану проведення супервізійних заходів допомагає педагогічним працівникам адаптуватися до викликів, формує емоційну стійкість, запобігає їх професійному вигоранню сприяє особистісному зростанню та розвитку лідерських якостей впроваджувати інноваційні освітні технології.

Результати дослідження впровадження супервізії на рівні загальної середньої освіти свідчить про позитивну динаміку щодо підготовки фахівців, ефективної комунікації із замовниками послуг та як наслідок зростання кількості проведених супервізійних заходів. Разом з тим, потребує вдосконалення нормативно-правове забезпечення: вирішення питання зарахування годин супервізії до підвищення кваліфікації, механізмів планування та фінансування послуг з надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам. Функціонування механізму супервізії доцільно інтегрувати в систему стратегічного планування діяльності закладів освіти, оскільки терміни проведення, форми організації та оформлення результатів відповідними документами здійснюється за погодженням з керівництвом закладу. Даний підхід сприятиме інституціоналізації супервізії як дієвого інструменту публічного управління розвитком педагогічних кадрів і забезпеченню сталості якісних змін у системі освіти України.

Список використаних джерел

1. Борисенко Ю. Ціннісні аспекти супервізії в освіті. УІРО. 2024. 13 с. URL: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/12_czinnisni-aspekty-superviziyi-v-osviti.pdf

2. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»: Постанова Кабінету Міністрів України від 04 квітня 2018 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237-2018-%D0%BF#Text>.

3. Деякі питання організації та проведення супервізії: наказ Міністерства освіти і науки України від 18.10.2019 № 1313. URL: <https://mon.gov.ua/npa/deyaki-pitannya-organizaciyi-ta-provedennya-superviziyi>

4. Про затвердження порядку надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам: наказ Міністерства освіти і науки України від 14.06.2024 № 855. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1201-24#Text>

5. Про затвердження професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства освіти і науки України від 29.08.2024 № 1225. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity>

6. Про затвердження Типової програми підготовки (підвищення кваліфікації) надавачів послуг з професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам (здійснення супервізії) у сфері загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 13.09.2024 № 1311. URL: <https://surl.li/aceqin>

7. Про методичні рекомендації щодо надання професійної підтримки та допомоги педагогічним працівникам (здійснення супервізії) у сфері загальної середньої освіти: лист Міністерства освіти і науки України від 14.10.2024 № 1/18776-24. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/metodychni-rekomendaciyi-shhodo-zdijsnennya-superviziyi-mon.pdf>

8. Стягунова О. Принципи, форми та методи супервізії. URL: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/7_pryncyipy-metody-ta-formy-superviziyi.pdf

9. Узагальнена інформація щодо проведеного моніторингу здійснення супервізії у сфері загальної середньої освіти. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/uied-232-30.05.2025.pdf>

10. Узагальнена інформація щодо проведеного моніторингу здійснення супервізії у сфері загальної середньої освіти у 2025 році. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2026/02/uied-167-09.02.2026.pdf>

References

1. Borysenko, Yu. (2024). Tsinnisni aspekty supervizii v osviti [Value Aspects of Supervision in Education]. URL: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/12_czinnisni-aspekty-superviziyi-v-osviti.pdf [in Ukrainian].

2. Deiaki pytannia nadannia subventsii z derzhavnoho biudzhetu mistsevym biudzhetam na zabezpechennia yakisnoi, suchasnoi ta dostupnoi zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» [Certain Issues of Granting Subventions from

the State Budget to Local Budgets to Ensure Quality, Modern and Accessible General Secondary Education «New Ukrainian School»]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04 kvitnia 2018 r. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

3. Deiaki pytannia orhanizatsii ta provedennia supervizii [Certain Issues of the Organization and Implementation of Supervision]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 18.10.2019 № 1313. URL: <https://mon.gov.ua/npa/deyaki-pitannya-organizaciyi-ta-provedennya-superviziyi> [in Ukrainian].

4. Pro zatverdzhennia poriadku nadannia profesiinoi pidtrymky ta dopomohy pedahohichnym pratsivnykam [On the Approval of the Procedure for Providing Professional Support and Assistance to Teaching Staff]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 14.06.2024 № 855. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1201-24#Text> [in Ukrainian].

5. Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Vchytel zakladu zahalnoi serednoi osvity» [On the Approval of the Professional Standard «Teacher of a General Secondary Education Institution»]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 29.08.2024 № 1225. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity> [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Typovoi prohramy pidhotovky (pidvyshchennia kvalifikatsii) nadavachiv posluh z profesiinoi pidtrymky ta dopomohy pedahohichnym pratsivnykam (zdiisnennia supervizii) u sferi zahalnoi serednoi osvity [On the Approval of the Standard Training (Professional Development) Program for Providers of Professional Support and Assistance to Teaching Staff (Implementation of Supervision) in the Field of General Secondary Education]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 13.09.2024 № 1311. URL: <https://surl.li/aceqin> [in Ukrainian].

7. Pro metodychni rekomendatsii shchodo nadannia profesiinoi pidtrymky ta dopomohy pedahohichnym pratsivnykam (zdiisnennia supervizii) u sferi zahalnoi serednoi osvity [On Methodological Recommendations for Providing Professional Support and Assistance to Teaching Staff (Implementation of Supervision) in the Field of General Secondary Education]: lyst Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 14.10.2024 № 1/18776-24. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/metodychni-rekomendaciyi-shhodo-zdijsnennya-superviziyi-mon.pdf> [in Ukrainian].

8. Stiahunova, O. (2024). Pryntsypy, formy ta metody supervizii [Principles, Forms and Methods of Supervision]. URL: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/7_pryncypy-metody-ta-formy-superviziyi.pdf [in Ukrainian].

9. Uzahalnena informatsiia shchodo provedenoho monitorynhu zdiisnennia supervizii u sferi zahalnoi serednoi osvity [Generalized Information on the Monitoring of the Implementation of Supervision in the Field of General Secondary Education]. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/uied-232-30.05.2025.pdf> [in Ukrainian].

10. Uzahalnena informatsiia shchodo provedenoho monitorynhu zdiisnennia supervizii u sferi zahalnoi serednoi osvity u 2025 rotsi [Generalized Information on the Monitoring of the Implementation of Supervision in the Field of General Secondary Education in 2025]. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2026/02/uied-167-09.02.2026.pdf> [in Ukrainian].

Отримано 02.03.2026

Прийнято до друку 16.03.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 02.03.2026

Accepted for publication 16.03.2026

Published 22.04.2026

УДК 35.07:004.89

Роль рекомендаційних систем у формуванні стратегій розвитку територіальних громад

THE ROLE OF RECOMMENDATION SYSTEMS IN THE FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES FOR TERRITORIAL COMMUNITIES

ГОЛОТА Олексій Сергійович –
аспірант, «Київський університет
культури», 01042, Київ, вул. Євгена
Коновальця, 36

HOLOTA Oleksii Serhiiiovych –
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/2026-1-13>

Анотація. Статтю присвячено дослідженню ролі рекомендаційних систем (РС) у формуванні та оптимізації стратегій розвитку територіальних громад (ТГ) в умовах децентралізації, цифровізації та зростання складності управлінських процесів. Обґрунтовано актуальність використання інноваційних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання (МН) та аналітики великих даних, як інструментів підвищення ефективності стратегічного планування, обґрунтованості управлінських рішень і залучення громадян до процесу місцевого врядування. Визначено, що в умовах швидких соціально-економічних змін органи місцевого самоврядування потребують сучасних аналітичних рішень, здатних забезпечити своєчасне реагування на потреби громади та зміни зовнішнього середовища. Проаналізовано принципи функціонування рекомендаційних систем, які дають змогу обробляти великі масиви даних, виявляти приховані закономірності, формувати релевантні рекомендації та прогнозувати перспективні тенденції розвитку. З'ясовано, що (РС) можуть інтегрувати дані з різних джерел, зокрема статистичних баз, електронних платформ взаємодії з мешканцями, бюджетних показників та індикаторів якості життя. Визначено ключові переваги використання РС у стратегічному управлінні ТГ: зниження ризиків суб'єктивності, підвищення прозорості та підзвітності перед громадою, а також обґрунтування рішень на основі об'єктивної аналітики. Наведено міжнародні приклади застосування рекомендаційних підходів у сфері публічного управління, зокрема досвід Барселони, де цифрові рішення використовуються для оптимізації міських сервісів

© ГОЛОТА Олексій Сергійович

і підвищення якості управління. Досліджено виклики впровадження (технічні, фінансові, кадрові) та шляхи їх подолання через використання хмарних технологій та державної підтримки. Зроблено висновок, що рекомендаційні системи є невід'ємним інструментом сучасного стратегічного управління, що сприяє трансформації ТГ у динамічні та адаптивні спільноти.

Ключові слова: рекомендаційні системи, територіальні громади, стратегічне управління, штучний інтелект, машинне навчання, цифровізація, децентралізація, публічне управління.

Abstract. *The article is devoted to the study of the role of recommendation systems (RS) in the formation and optimization of development strategies of territorial communities (TC) in the conditions of decentralization, digitalization and increasing complexity of management processes. The relevance of the use of innovative digital technologies, in particular artificial intelligence (AI), machine learning (ML) and big data analytics, as tools for increasing the efficiency of strategic planning, the validity of management decisions and the involvement of citizens in the local governance process is substantiated. It is determined that in conditions of rapid socio-economic changes, local governments need modern analytical solutions capable of providing a timely response to the needs of the community and changes in the external environment. The principles of functioning of recommendation systems are analyzed, which allow processing large data sets, identifying hidden patterns, forming relevant recommendations and predicting promising development trends. It was found that (RS) can integrate data from various sources, including statistical databases, electronic platforms for interaction with residents, budget indicators and quality of life indicators. The key advantages of using RS in the strategic management of TGs are identified: reducing the risks of subjectivity, increasing transparency and accountability to the community, as well as substantiating decisions based on objective analytics. International examples of the application of recommendatory approaches in the field of public management are given, in particular the experience of Barcelona, where digital solutions are used to optimize city services and improve the quality of management. The challenges of implementation (technical, financial, personnel) and ways to overcome them through the use of cloud technologies and state support are investigated. It is concluded that recommendatory systems are an integral tool of modern strategic management, contributing to the transformation of TGs into dynamic and adaptive communities.*

Key words: recommender systems, territorial communities, strategic management, artificial intelligence, machine learning, digitalization, decentralization, public administration.

Вступ. У сучасному світі процес управління територіальними громадами потребує інноваційних підходів, які здатні забезпечити ефективно

використання ресурсів, залучення громадян до процесу прийняття рішень та оптимізацію стратегій розвитку. Одним із таких інструментів є рекомендаційні системи (РС), які активно впроваджуються в різних сферах суспільного життя, зокрема в сфері електронного управління, економічного планування та соціального розвитку.

Проблематика використання рекомендаційних систем у формуванні стратегій розвитку територіальних громад охоплює кілька ключових аспектів, що потребують уваги. Насамперед, це низький рівень впровадження сучасних технологій у процеси управління громадами, що зумовлено обмеженими фінансовими ресурсами, відсутністю необхідної технічної інфраструктури та недостатньою обізнаністю керівників громад про можливості таких інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження рекомендаційних систем у сферу публічного управління та формування стратегій розвитку територіальних громад залишається відносно новою для української науки, проте вона стрімко еволюціонує від загальної цифровізації до впровадження інтелектуальних систем підтримки рішень. О. В. Нестеренко, О. І. Савенков, О. О. Фаловський у своїх останніх працях розглядають концепцію інтелектуальних систем як фундамент для регіонального управління. Автори обґрунтовують, що використання алгоритмів, які здатні рекомендувати пріоритетні напрями розвитку на основі великих масивів даних (Big Data), дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у стратегічному плануванні та забезпечує високу точність прогнозування результатів управлінських дій [2].

Важливий внесок у розуміння просторового аспекту рекомендаційних систем зробили О.М. Николук, А.В. Лапін, І.О. Грінчук, Н.В. Дурова, які акцентували увагу на геоінформаційному моделюванні (ГІС). Дослідники розглядають ГІС не просто як інструмент візуалізації, а як активну рекомендаційну платформу, що автоматично генерує сценарії оптимального використання земельних та інфраструктурних ресурсів громади. Такий підхід корелює з принципами предиктивної аналітики, де система пропонує управлінцю готове рішення на основі просторових кореляцій та соціально-економічних показників [5].

Питання етичності та прозорості алгоритмічних рішень у контексті взаємодії влади та громади аналізуються у наукових дискусіях «Аналітично-порівняльного правознавства». Дослідники підкреслюють, що впровадження рекомендаційних сервісів у публічний сектор вимагає створення чітких правових фільтрів для запобігання маніпуляціям суспільною думкою. Це перегукується з викликами «цифрової справедливості», де алгоритм має не лише запропонувати ефективні економічні рішення, а й враховувати інклюзивність та інтереси вразливих груп населення.

Роль даних у формуванні стратегій «знизу вгору» детально висвітлюється у звітах Центру розвитку інновацій (CID). Експерти наголошують, що

сучасні стратегії розвитку ТГ мають базуватися на Data-driven підході, де цифрові платформи (як-от «Дія. Громади») виконують функцію агрегаторів запитів мешканців. Такі системи працюють за принципом колаборативної фільтрації, рекомендуючи органам місцевого самоврядування саме ті проєкти, які мають найбільшу підтримку та соціальний запит у конкретній локації.

Інтеграційний аспект технологічних інструментів у територіально-просторове планування продовжують розвивати А. М. Третяк та співавтори, які у роботах 2024–2025 років доводять необхідність поєднання цифрових інструментів моніторингу з довгостроковими стратегічними цілями. Вони стверджують, що ефективність управління на місцевому рівні сьогодні прямо залежить від здатності системи автоматично коригувати стратегічні пріоритети у відповідь на зміну зовнішніх факторів, що є характерною рисою адаптивних рекомендаційних систем [6].

Мета дослідження. Мета статті полягає у дослідженні ролі рекомендаційних систем у формуванні стратегій розвитку територіальних громад, визначенні їх впливу на процеси прийняття управлінських рішень та окресленні перспектив впровадження таких технологій у місцеве самоврядування.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобальної цифровізації, розвитку концепції «Розумних міст» (Smart Cities) та завершення базових етапів децентралізації в Україні, територіальні громади стикаються з безпрецедентним викликом: необхідністю ефективного управління великими масивами даних (Big Data) та гострою потребою у підвищенні рівня довіри громадян [1, 3]. Традиційні методи комунікації влади та громади часто мають односторонній та реактивний характер, що призводить до низької залученості мешканців у процеси прийняття рішень.

Рекомендаційні системи, які історично еволюціонували та довели свою ефективність у сферах електронної комерції, потокових медіа та соціальних мереж як інструменти гіперперсоналізації, сьогодні стають потужним драйвером трансформації публічного адміністрування. Вони дозволяють кардинально змінити стратегії розвитку громад, перетворюючи їх на адаптивні екосистеми, що орієнтовані на реальні, а іноді й неявні потреби мешканців [3]. На відміну від комерційного сектору, де кінцевою метою алгоритмів є максимізація прибутку та конверсії у продажі, у муніципальному управлінні цільовою функцією (objective function) оптимізації алгоритмів є максимізація суспільної користі, соціальної інклюзії та громадянської залученості [3].

Для забезпечення релевантності муніципальних ініціатив сучасні рекомендаційні системи використовують комплекс математичних та евристичних алгоритмів. У контексті розвитку територіальних громад архітектура таких систем базується на кількох ключових парадигмах:

Колаборативна фільтрація (Collaborative Filtering): Цей підхід аналізує поведінкові патерни схожих груп населення для пропозиції релевантних

ініціатив. Наприклад, якщо мешканці певного мікрорайону активно підтримують петиції щодо створення безбар'єрного середовища або голосують за проекти озеленення, алгоритм автоматично рекомендує схожі соціальні чи екологічні ініціативи іншим жителям цього ж сегменту, створюючи синергетичний ефект у розбудові локальних ком'юніті [5].

Контентно-орієнтована фільтрація (Content-Based Filtering): Базується на глибокому аналізі профілю громадянина (демографічні дані, соціальний статус, наявність дітей, сфера зайнятості) та атрибутів самих послуг чи проєктів. Це дозволяє здійснювати предиктивне обслуговування, пропонуючи, наприклад, програми муніципального кредитування малого бізнесу локальним підприємцям або інформацію про субсидії багатодітним родинам.

Гібридні моделі та Knowledge Graphs (Графи знань): Найбільш перспективний підхід для муніципалітетів, який нівелює недоліки попередніх двох методів. Гібридні алгоритми поєднують соціально-демографічні дані з геолокаційними тригерами, історією взаємодії користувача з муніципальними API-сервісами та семантичними зв'язками між об'єктами міської інфраструктури [5].

Впровадження інтелектуальних систем у державний сектор вимагає створення надійної та масштабованої IT-інфраструктури. Основною проблемою залишається розрізненість даних (data silos), коли інформація про громадян зберігається у різних, не пов'язаних між собою реляційних базах (SQL) різних департаментів. Рішенням є побудова єдиних озер даних (Data Lakes), де агрегується структурована та неструктурована інформація, яка через систему захищених API-шлюзів передається до мікросервісів рекомендаційної системи.

Окремим технічним викликом є проблема «холодного старту» (cold start) [7] – ситуація, коли система не має достатньо історичних даних про нового користувача (наприклад, внутрішньо переміщену особу або студента-першокурсника) для формування якісних рекомендацій. Для вирішення цієї проблеми застосовуються алгоритми на основі правил (rule-based) у поєднанні з опитувальниками під час реєстрації (onboarding), а також активне використання геолокаційного контексту. Крім того, критичною є оптимізація продуктивності серверної частини (використання кешування, оптимізація складних SQL-запитів), оскільки під час пікових навантажень – наприклад, в останні дні голосування за Громадський бюджет – система повинна генерувати персоналізовані стрічки у режимі реального часу (low-latency) [5].

Глобальна практика впровадження концепції Smart City демонструє перехід від базової цифровізації до проактивного урядування за допомогою алгоритмів [3]:

Сінгапур (Smart Nation): Використовує складну систему предиктивної аналітики в державному додатку LifeSG. Система інтегрує понад 40 державних

відомств і автоматично пропонує громадянам релевантні послуги на основі їхнього «життєвого шляху» (народження дитини, пошук роботи, вихід на пенсію), мінімізуючи бюрократичні тертя.

Барселона (Decidim): Унікальна платформа цифрової демократії з відкритим вихідним кодом (open-source), яка інтегрувала рекомендаційні модулі для структурування міських дебатів. Алгоритми пропонують громадянам міські проекти для обговорення, базуючись на їхніх попередніх інтересах у сфері урбаністики чи екології. Це дозволило міській раді ухвалювати генеральні плани розвитку кварталів з безпрецедентною підтримкою місцевого населення [3, 8].

Гельсінкі та Амстердам: Міста-піонери у впровадженні відкритого реєстру III-алгоритмів. Вони практикують проактивне урядування, де, наприклад, місце у дошкільному закладі рекомендується та резервується для дитини автоматично на основі аналізу демографічних даних району, звільняючи батьків від необхідності ініціювати цей процес самостійно.

Україна має надзвичайно потужний фундамент для масштабування інтелектуальних систем завдяки високому рівню проникнення електронних послуг (екосистема «Дія») та стрімкому розвитку локальних муніципальних платформ (наприклад, «Київ Цифровий») [1, 3]. Сучасні та перспективні напрямки застосування в Україні включають:

- партисипативне бюджетування (Громадські бюджети): Сьогодні платформи часто виконують роль статичних каталогів. Впровадження РС дозволить таргетувати проекти на мікро-аудиторії (наприклад, рекомендація проекту реконструкції спортивного майданчика користувачам, які раніше цікавилися спортивними секціями або живуть у радіусі 1 км) [4].

- електронні петиції: Алгоритми здатні за допомогою обробки природної мови (NLP) кластеризувати схожі петиції та рекомендувати їх підписантам з аналогічними інтересами, консолідуючи громадську думку.

- інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів: В умовах війни громади стикаються з колосальними міграційними процесами. РС здатні автоматично генерувати персоналізовані дорожні карти (рекомендації щодо перекваліфікації, працевлаштування, медичної та психологічної допомоги, житлових програм) на основі профілю особи, суттєво пришвидшуючи соціальну адаптацію.

Разом з тим, процес супроводжується викликами: низькою якістю та неструктурованістю муніципальних даних на рівні окремих об'єднаних територіальних громад, відсутністю єдиних стандартів обміну даними (API) між державними реєстрами та локальними базами, а також ризиком створення «інформаційних бульбашок», коли громадяни втрачають загальноміський контекст розвитку.

Для комплексного подолання викликів та об'єктивного аналізу дієвості алгоритмів критично важливо впровадити багаторівневу систему метрик

та оцінки ефективності систему метрик (KPIs), адаптовану для публічного сектору [3]:

- показники громадянської залученості (Civic Engagement Metrics): Оцінюють здатність алгоритмів стимулювати активність мешканців. До них належать рівень активної партисипації (відсоток користувачів, які здійснили дію після перегляду рекомендації), конверсія соціальних ініціатив та індекс розширення інтересів (Serendipity Index) – здатність системи пропонувати ініціативи поза звичною зоною уваги користувача, стимулюючи його всебічний розвиток [3];

- управлінські та операційні показники (Governance Metrics): Відображають оптимізацію роботи органів місцевого самоврядування. Включають точність алокації ресурсів (кореляція алгоритмічних пріоритетів громади з фактичним розподілом бюджету), відсоток зниження часу на надання муніципальних послуг завдяки проактивному підходу, а також рівень загального розвантаження адміністративного апарату (ЦНАПів);

- технічні показники (Performance Metrics): Охоплюють алгоритмічну точність (Precision/Recall), мінімізацію затримки відгуку (Latency) в умовах високонавантажених систем та метрики успішності подолання проблеми «холодного старту» для нових мешканців [7].

Окремим, фундаментальним виміром для муніципального ІІІ є етичні критерії та безпека даних. Система повинна працювати в умовах суворого дотримання стандартів захисту персональних даних (на кшталт GDPR) з використанням методів анонімізації та псевдонімізації баз даних. Важливими метриками тут є справедливість (Fairness), що алгоритмічно запобігає дискримінації маргіналізованих груп чи периферійних районів громади, та прозорість (Explainability), що дозволяє громадянину через інтерфейс отримати чітке пояснення логіки моделі («Чому мені рекомендовано саме цей проект?») [8].

Висновки. Узагальнюючи викладене у статті, можна зробити висновок, що рекомендаційні системи становлять важливий інструмент у стратегічному управлінні територіальними громадами, сприяючи оптимізації процесів прийняття рішень, підвищенню прозорості управління та ефективності використання ресурсів. Завдяки застосуванню сучасних технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, ці системи дозволяють аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та адаптувати управлінські рішення до реальних потреб громади.

Впровадження рекомендаційних систем створює широкі перспективи для розвитку територіальних громад. Їх використання сприяє ідентифікації пріоритетів у розвитку, що базуються на об'єктивних даних, а не на суб'єктивних оцінках чи політичних міркуваннях. Такий підхід дозволяє розробляти стратегії, які враховують як поточний стан громади, так і прогнозують можливі зміни, забезпечуючи довгострокову стійкість рішень. Крім того,

рекомендаційні системи стають невід'ємною частиною інтегрованих платформ управління, які дозволяють об'єднати різноманітні аспекти діяльності громад у єдиній інформаційній системі. Це забезпечує ефективне управління ресурсами, підвищує якість послуг для мешканців і сприяє зниженню бюрократичних перепон.

Важливою перевагою використання рекомендаційних систем є зниження ризиків суб'єктивності у прийнятті рішень. Алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють усунути людські упередження, які часто впливають на управлінські процеси, і надають обґрунтовані рекомендації, засновані на фактичних даних. Це, своєю чергою, підвищує довіру мешканців до органів управління, сприяючи залученню громади до процесів прийняття рішень. Прозорість і підзвітність, які забезпечуються завдяки рекомендаційним системам, є важливими чинниками у побудові демократичного та відкритого управління.

Попри очевидні переваги, впровадження рекомендаційних систем у діяльність територіальних громад супроводжується низкою викликів. Серед них слід відзначити високі технічні вимоги, потребу в значних фінансових інвестиціях, а також брак кваліфікованих кадрів, здатних реалізувати такі проекти. Проте розвиток хмарних технологій, використання відкритих даних та активна участь держави у підтримці подібних ініціатив відкривають шляхи для подолання цих бар'єрів. Державна політика, орієнтована на діджиталізацію та підтримку регіонального розвитку, відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для впровадження інноваційних рішень.

Науковий аналіз перспектив розвитку рекомендаційних систем для територіальних громад підтверджує їхній потенціал у створенні інноваційних платформ, які сприяють сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності громад. Інтеграція рекомендаційних систем у стратегічне управління дозволяє враховувати сучасні виклики та глобальні тенденції, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та задоволення потреб населення. Рекомендаційні системи стають важливим інструментом у формуванні майбутнього територіальних громад, сприяючи їх трансформації у сучасні, динамічні та адаптивні спільноти.

Список використаних джерел

1. Баранов О. А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. *Інформація і право*. 2021. № 3(38). С. 59–70. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3\(38\).243807](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807)
2. Нестеренко О. В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навчальний посібник /О. В. Нестеренко, О. І. Савенков, О. О. Фаловський; за ред. П. І. Бідюк, Нац. акад. управління. Київ: Нац. акад. управління, 2016. 186 с.

3. Дейкало С. О. Правові аспекти втілення концепції smart city в Україні. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 111–126. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-08>
4. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 4. С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.15421/152140>
5. Николюк О. М., Лапін А. В., Грінчук І. О., Дурова Н. В. Геоінформаційний портал як інструмент цифрової трансформації у територіальних громадах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.6.4>
6. Територіально-просторове планування: базові засади теорії, методології, практики: монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка; Н.А. Третяк, [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 142 с.
7. Пантелі А., Бутсінас Б. Вирішення проблеми холодного запуску в рекомендаційних системах на основі частих шаблонів. *MDPI Algorithms*. 2023. Т. 16, № 4. С. 182. DOI: <https://doi.org/10.3390/a16040182>
8. Songklin P. IoT Public Governance: Data-Driven Governance through IoT. *Amazon*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/395303371_IoT_Public_Governance_Data-Driven_Governance_through_IoT

References

1. Baranov, O. A. (2021). Sotsial'na ta tsyfrova transformatsii: dzherelo pravovykh problem (Social and digital transformations: source of legal issues). *Informatsiia i pravo*, (3(38)), 59–70. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3\(38\).243807](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807)
2. Nesterenko, O. V., Savenkov, O. I., & Falovskyi, O. O. (2016). *Intelektual'ni systemy pidtrymky pryiniattia rishen': navchal'nyi posibnyk* (Intelligent decision support systems: textbook) [P. I. Bidyuk, Ed.]. Kyiv: National Academy of Management.
3. Deikalo, S. O. (2025). Pravovi aspekty vtillennia kontseptsii smart city v Ukraini (Legal aspects of implementing the smart city concept in Ukraine). *Derzhavne budivnytstvo*, (1(37)), 111–126. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-08>
4. Kvitka, S., Novichenko, N., & Bardakh, O. (2021). Shchuchy i intelekt u munitsypal'nomu upravlinni: vektory rozvytku (Artificial intelligence in municipal management: development vectors). *Aspekty publicnogo upravlinnia*, 9(4), 85–94. DOI: <https://doi.org/10.15421/152140>
5. Nikoliuk, O. M., Lapin, A. V., Hrinchuk, I. O., & Durova, N. V. (2022). Heoinformatsiynni portal yak instrument tsyfrovoi transformatsii u terytorial'nykh hromadakh (Geoinformation portal as a tool for digital transformation in territorial communities). *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (6). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.6.4>

6. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M., & Priadka, T. M. (2021). Terytorial'no-prostorove planuvannia: bazovi zasady teorii, metodolohii, praktyky (Territorial-spatial planning: basic principles of theory, methodology, and practice) [N. A. Tretiak, Ed.]. Bila Tserkva: Bilotserkivdruk.

7. Panteli, A., & Butsinas, B. (2023). Vyrishennia problemy kholodnoho zapusku v rekomendatsiinykh systemakh na osnovi chastykh shabloniv (Solving the cold-start problem in recommender systems based on frequent patterns). Algorithms (MDPI), 16(4), 182. DOI: <https://doi.org/10.3390/a16040182>

8. Songklin, P. (2025). IoT public governance: data-driven governance through IoT. Amazon. URL: https://www.researchgate.net/publication/395303371_IoT_Public_Governance_Data-Driven_Governance_through_IoT

Отримано 02.03.2026

Прийнято до друку 16.03.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 02.03.2026

Accepted for publication 16.03.2026

Published 22.04.2026

УДК 351.84:352.07:355.01

**Інституційна стійкість органів місцевого
самоврядування в умовах воєнного стану:
управлінські механізми адаптації та відновлення**
**INSTITUTIONAL RESILIENCE
OF LOCAL GOVERNMENTS UNDER WARTIME CONDITIONS:
ADAPTIVE GOVERNANCE AND RECOVERY MECHANISMS**

ІСАЄВА Софія Олександрівна –
доктор філософії зі спеціальності
Публічне управління та адміністру-
вання, директор, ТОВ «ДароВей», м.
Дніпро, 49000, Україна

ISAIEVA Sofia Oleksandrivna –
PhD in Public Administration and
Management, director, LLC «DaroVey»,
Dnipro, 49000, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-1387-5258>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-14>

***Анотація.** У статті досліджено інституційну стійкість органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану як комплексну характеристику системи публічного управління, що поєднує здатність до збереження функціональної спроможності, адаптації до кризових викликів та забезпечення відновлення територіальних громад. Акцентовано, що в сучасних умовах інституційна стійкість набуває динамічного характеру та розглядається як процес безперервної трансформації управлінських практик, спрямованих на підтримання стабільності та розвиток. Здійснено узагальнення наукових підходів до розуміння інституційної стійкості, адаптивного управління та післякризового відновлення, що дозволило визначити ключові компоненти забезпечення стійкості органів місцевого самоврядування. Встановлено, що ефективність їх функціонування в умовах воєнного стану визначається здатністю до впровадження взаємопов'язаних управлінських механізмів, серед яких особливого значення набувають цифровізація управлінських процесів, розвиток поліцентричних моделей управління, міжсекторальна взаємодія, стратегічне планування та інструменти кризового реагування. Проаналізовано міжнародний досвід забезпечення інституційної стійкості, який підтверджує ефективність інтегрованих підходів до управління, що поєднують централізовану координацію та децентралізовану реалізацію управлінських рішень із врахуванням локальної специфіки. Доведено, що процеси відновлення територіальних громад доцільно розглядати як складову інституційної стійкості, що реалізується через застосування*
© ІСАЄВА Софія Олександрівна

проєктного підходу, ефективне управління фінансовими ресурсами, залучення міжнародної допомоги та формування довгострокових стратегій розвитку. Обґрунтовано необхідність комплексного поєднання механізмів адаптації та відновлення як основи підвищення стійкості органів місцевого самоврядування. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи публічного управління, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Ключові слова: інституційна стійкість, органи місцевого самоврядування, публічне управління, воєнний стан, адаптація, відновлення, територіальні громади, цифровізація, поліцентричне управління, кризове управління

Abstract. *The article examines the institutional resilience of local self-government bodies under martial law as a complex characteristic of the public administration system, combining the ability to maintain functional capacity, adapt to crisis challenges, and ensure the recovery of territorial communities. It is emphasized that under current conditions institutional resilience acquires a dynamic nature and is understood as a process of continuous transformation of governance practices aimed at maintaining stability and ensuring development. The study generalizes scientific approaches to understanding institutional resilience, adaptive governance, and post-crisis recovery, which makes it possible to identify the key components of ensuring the resilience of local self-government bodies. It is established that their effectiveness under martial law depends on the ability to implement interconnected governance mechanisms, among which digitalization of management processes, development of polycentric governance models, cross-sectoral interaction, strategic planning, and crisis response instruments are of particular importance. The international experience of ensuring institutional resilience is analyzed, confirming the effectiveness of integrated governance approaches that combine centralized coordination with decentralized implementation of decisions while taking into account local specifics. It is substantiated that the recovery of territorial communities should be considered as an integral component of institutional resilience, implemented through the application of a project-based approach, effective financial resource management, attraction of international assistance, and the development of long-term strategies. The necessity of a comprehensive combination of adaptation and recovery mechanisms as a basis for strengthening the resilience of local self-government bodies is substantiated. The results obtained can be used to improve the public administration system, enhance the effectiveness of governance decisions, and ensure sustainable development of territorial communities under wartime and post-war transformations.*

Key words: *institutional resilience, local self-government bodies, public administration, martial law, adaptation, recovery, territorial communities, digitalization, polycentric governance, crisis management*

Вступ. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується функціонуванням у складних умовах воєнного стану, що супроводжується значними трансформаціями інституційного середовища, посиленням зовнішніх загроз та необхідністю забезпечення безперервності надання публічних послуг. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення інституційної стійкості органів місцевого самоврядування як базового рівня публічної влади, на який покладено реалізацію ключових функцій життєзабезпечення територіальних громад.

Воєнні виклики суттєво змінюють традиційні підходи до управління, актуалізуючи потребу у формуванні нових механізмів адаптації, здатних забезпечити гнучкість управлінських рішень, оперативність реагування та збереження функціональної спроможності інститутів. Водночас процеси післявоєнного відновлення територій висувають додаткові вимоги до системи публічного управління, пов'язані з необхідністю стратегічного планування, ефективного використання ресурсів і координації дій між різними рівнями влади та секторами.

Особливого значення у цьому контексті набуває локальний рівень управління, який виступає ключовим суб'єктом реалізації політик відновлення та забезпечення стійкості територій. Саме органи місцевого самоврядування демонструють здатність до оперативної адаптації, мобілізації ресурсів і взаємодії з громадянським суспільством, що обумовлює необхідність наукового осмислення їх ролі в умовах кризових трансформацій.

Попри наявність значного наукового доробку у сфері децентралізації, кризового управління та відновлення територій, питання комплексного поєднання управлінських механізмів адаптації та відновлення в контексті забезпечення інституційної стійкості органів місцевого самоврядування потребують подальшого системного дослідження. Особливо це стосується узагальнення міжнародного досвіду та його адаптації до українських реалій, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інституційної стійкості органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану формується на перетині кількох наукових напрямів, серед яких ключовими є дослідження децентралізації, кризового та адаптивного управління, а також механізмів післявоєнного відновлення територій. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється фінансовим, організаційним і інституційним аспектам відбудови громад, що розглядаються як основа забезпечення їх функціональної спроможності у посткризовий період. Зокрема, у роботі О. Дегтяра обґрунтовується роль публічного управління фінансуванням відбудови територіальних громад як ключового інструменту забезпечення їх сталого розвитку після завершення воєнних дій [1].

Водночас значний масив наукових досліджень зосереджений на аналізі децентралізаційних процесів як передумови підвищення стійкості публічного управління. У працях К. Романенко доведено, що впровадження інноваційних підходів, зокрема маркетингових інструментів у системі управління освітньою сферою, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зміцненню інституційної спроможності громад [2]. У подальших дослідженнях акцентується увага на цифровій трансформації як одному з ключових механізмів адаптації системи публічного управління до умов воєнних викликів, зокрема через розвиток взаємодії з ІТ-сектором та забезпечення кібербезпеки [3].

У науковій літературі концептуальні засади стратегічного планування соціальної сфери розглядаються як ключовий чинник забезпечення довгострокової інституційної стійкості публічного управління [4].

Міжнародний науковий дискурс значно розширює розуміння інституційної стійкості, розглядаючи її крізь призму поліцентричного управління, міжсекторальної взаємодії та багаторівневої координації. Зокрема, у дослідженнях О. Keudel та О. Huss обґрунтовується ефективність поліцентричної моделі управління у забезпеченні стійкості публічних інститутів у кризових умовах, що підтверджується досвідом України [6]. Подібні висновки містяться у роботі М. Rabinovych та співавторів, де наголошується на ключовій ролі місцевого самоврядування у забезпеченні суспільної стійкості під час повномасштабної війни [10].

Важливим напрямом досліджень є також вивчення інституційної стійкості як динамічної характеристики, що передбачає здатність до адаптації, трансформації та відновлення. У систематичному огляді S. Lu та співавторів інституційна стійкість розглядається як комплексна властивість інститутів, що формується через поєднання управлінських, соціальних і ресурсних компонентів [7]. Регіональний вимір стійкості розкривається у дослідженні I. Melnykovska, де підкреслюється значення локального рівня управління як ключового чинника забезпечення стійкості держави в умовах зовнішніх викликів [8].

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділено питанням післякризового відновлення територіальних громад та забезпечення безперервності функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану. Зокрема, у працях Ю. Орла та співавторів обґрунтовується доцільність застосування проектного підходу як інструменту ефективного управління відновлювальними процесами, що сприяє підвищенню економічної спроможності громад та їх конкурентоспроможності [9]. Водночас у дослідженнях, виконаних у співавторстві з Н. Статівкою, інституційна стійкість розглядається як здатність системи публічного управління забезпечувати безперервність надання послуг навіть за умов значних зовнішніх загроз, що актуалізує потребу у впровадженні гнучких управлінських механізмів і ефективних інструментів кризового реагування [5].

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про наявність значного теоретичного та практичного доробку у сфері забезпечення інституційної стійкості публічного управління. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання управлінських механізмів адаптації та відновлення органів місцевого самоврядування саме в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою дослідження є систематизація наукових підходів до розуміння інституційної стійкості органів місцевого самоврядування та обґрунтування комплексу управлінських механізмів їх адаптації й відновлення в умовах воєнного стану на основі узагальнення міжнародного досвіду та української практики.

Виклад основного матеріалу. Інституційна стійкість у сучасному науковому дискурсі розглядається як здатність системи публічного управління зберігати функціональну цілісність, забезпечувати безперервність надання публічних послуг та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. У контексті воєнного стану ця категорія набуває особливого значення, трансформуючись із характеристики стабільності у властивість динамічної адаптації та відновлення.

Сучасні підходи відходять від статичного розуміння стійкості, акцентуючи увагу на її багатовимірності. Йдеться про поєднання організаційного, ресурсного, управлінського та соціального компонентів, що формують здатність інституцій до саморегуляції та трансформації в умовах кризи [7]. У такій оптиці стійкість постає не як стан, а як процес постійного балансування між стабільністю та змінами.

Особливу роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які забезпечують базові функції життєзабезпечення територій і водночас перебувають у безпосередній взаємодії з громадянами. Їхня інституційна спроможність визначається не лише нормативними повноваженнями, а й здатністю до оперативного прийняття рішень, мобілізації ресурсів та підтримки горизонтальних зв'язків у громаді [10]. Саме ця поєднана характеристика створює підґрунтя для переходу від теоретичного осмислення стійкості до аналізу конкретних механізмів її забезпечення.

Адаптація органів місцевого самоврядування до умов воєнного стану передбачає впровадження комплексу управлінських механізмів, спрямованих на збереження функціональності та мінімізацію впливу зовнішніх загроз. Центральне місце серед них посідає цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує безперервність діяльності навіть за умов фізичних обмежень та руйнування інфраструктури. Використання електронного врядування, цифрових сервісів та платформ взаємодії дозволяє підтримувати стабільність управлінських процедур і підвищувати їхню ефективність [3].

Поряд із цим зростає значення поліцентричної моделі управління, що базується на розподілі повноважень і координації дій між різними рівнями влади та учасниками публічної політики. Така модель сприяє підвищенню гнучкості системи, дозволяючи швидше реагувати на змінні умови та забезпечувати узгодженість управлінських рішень [6]. У цьому контексті взаємодія з громадянським суспільством і приватним сектором набуває не допоміжного, а системоутворюючого характеру.

Важливим складником адаптації є механізми кризового управління, орієнтовані на прогнозування ризиків, сценарне планування та підтримання безперервності надання публічних послуг. Саме здатність забезпечувати стабільне функціонування ключових сервісів у складних умовах виступає індикатором інституційної стійкості системи публічного управління [5]. Поєднання зазначених механізмів формує основу для переходу від адаптації до більш складного етапу - відновлення та розвитку територіальних громад.

Відновлення територіальних громад у післявоєнний період виходить за межі відтворення втрачених ресурсів, набуваючи ознак стратегічного процесу, спрямованого на формування нової якості розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває проєктний підхід, який забезпечує структурованість управлінських дій, узгодженість цілей і результатів та ефективне використання ресурсів [9]. Його застосування дозволяє інтегрувати короткострокові відновлювальні заходи з довгостроковими стратегіями розвитку громад.

Фінансовий вимір відновлення визначається здатністю поєднувати різні джерела ресурсів, включаючи державне, місцеве та міжнародне фінансування. У цьому процесі ключову роль відіграє управлінська спроможність органів місцевого самоврядування забезпечувати прозорість, ефективність і стратегічну орієнтованість використання ресурсів [1]. Від якості цих процесів залежить не лише швидкість відбудови, а й довгострокова стійкість територій.

Міжнародний досвід свідчить про ефективність інтегрованих підходів до відновлення, що поєднують централізоване стратегічне планування з децентралізованою реалізацією на місцевому рівні. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку окремих територій і водночас забезпечувати узгодженість державної політики [8]. У цьому контексті відновлення постає як логічне продовження процесів адаптації, що закріплює інституційну стійкість через трансформацію управлінських практик і посилення спроможності громад до саморозвитку.

Висновки. Дослідження інституційної стійкості органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану дозволяє розглядати її як динамічну характеристику системи публічного управління, що поєднує здатність до збереження функціональної спроможності, адаптації до кризових викликів і розвитку територіальних громад. Такий підхід виходить за межі

традиційного розуміння стійкості як стабільності, акцентуючи увагу на її процесуальній природі.

Встановлено, що ефективність функціонування органів місцевого самоврядування визначається здатністю до впровадження взаємопов'язаних управлінських механізмів, серед яких ключовими є цифровізація управлінських процесів, розвиток поліцентричних моделей управління, міжсекторальна взаємодія та інструменти кризового реагування. Їх поєднання забезпечує гнучкість системи публічного управління та здатність до оперативного реагування на зовнішні загрози.

Обґрунтовано, що процеси післявоєнного відновлення територіальних громад мають розглядатися як складова інституційної стійкості. У цьому контексті особливого значення набуває проєктний підхід, що забезпечує узгодженість рішень і ефективне використання ресурсів. Водночас результативність відновлення залежить від спроможності органів місцевого самоврядування інтегрувати фінансові, організаційні та інституційні інструменти управління.

Узагальнення міжнародного досвіду підтверджує доцільність поєднання централізованих і децентралізованих механізмів управління, що забезпечує баланс між стратегічною координацією та врахуванням локальної специфіки. Така модель сприяє формуванню стійких інституцій, здатних до самовідновлення.

Отримані результати розширюють теоретичне розуміння інституційної стійкості та обґрунтовують необхідність комплексного використання механізмів адаптації та відновлення. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання інституційної стійкості громад і механізмів їх практичної імплементації.

Список використаних джерел

1. Дегтяр О. Публічне управління фінансуванням відбудови територіальних громад в післявоєнний період. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 10(18). С. 468–479. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)-468-479](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-468-479)
2. Романенко К. Маркетингові інновації у процесі децентралізації публічного управління освітньою сферою в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 207–211. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.207>
3. Романенко К. М. Механізми публічного управління цифровою трансформацією держави: взаємодія з ІТ-компаніями та забезпечення кібербезпеки. *Національні інтереси України*. 2026. № 1(18). С. 1308–1320. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1308-1320](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1308-1320)
4. Романенко К. М., Романенко М. І., Ісаєва С. О. Концептуальні засади дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери у системі

галузевого публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 241–244. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.241>

5. Статівка Н. В., Орел Ю. Л. Забезпечення стійкості публічного управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2(79). С. 77–98. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04>

6. Keudel O., Huss O. Polycentric governance in practice: The case of Ukraine's decentralised crisis response during the Russo-Ukrainian war. *Journal of Public Finance and Public Choice*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002>

7. Lu Shanshan, Azis Yudi, Kurniawan Meinanda, Sari Rora Puspita. Institutional resilience and land-related conflict governance: a systematic literature review. *Cogent Social Sciences*. 2026. Vol. 12, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2026.2644619>

8. Melnykovska I. The local and regional dimension of Ukraine's resilience. *Journal of Baltic Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2545626>

9. Orel Yu., Nemyrovska O., Petrunenko Ia., Ovcharenko R., Romanenko K. Prospects for the economic recovery of territorial communities in Ukraine using project management tools. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2025. Vol. XX, No. 4 (90). P. 743–758. DOI: [https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4\(90\).07](https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07)

10. Rabinovych M. et al. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12827>

References

1. Diegtiar O. (2025). Publichne upravlinnia finansuvanniam vidbudovy terytorialnykh hromad v pisliavoiennyi period [Public management of financing the reconstruction of territorial communities in the post-war period]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 10(18), 468–479. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)-468-479](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-468-479) [in Ukrainian].

2. Romanenko, K. (2024). Marketynhovi innovatsii u protsesi detsentralizatsii publichnoho upravlinnia osvithoiu sferoiu v Ukraini [Marketing innovations in the process of decentralization of public administration in the educational sphere in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (8), 207–211. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.207> [in Ukrainian].

3. Romanenko, K. M. (2026). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia tsyfrovoiu transformatsiieiu derzhavy: vzaiemodiia z IT-kompaniiamy ta zabezpechennia kiberbezpeky [Mechanisms of public administration of digital transformation of the state: interaction with IT companies and ensuring cybersecurity]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, 1(18), 1308–1320. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)-1308-1320](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1308-1320) [in Ukrainian].

4. Romanenko, K. M., Romanenko, M. I., & Isaieva, S. O. (2025). Kontseptualni zasady doslidzhennia stratehichnoho planuvannia rozvytku sotsialnoi sfery u systemi haluzevoho publichnoho upravlinnia [Conceptual principles of strategic planning of social sphere development in the system of sectoral public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 241–244. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.241> [in Ukrainian].
5. Stativka, N. V., & Orel, Yu. L. (2024). Zabezpechennia stiikosti publichnoho upravlinnia ta bezperernosti nadannia publichnykh posluh v umovakh voiennoho stanu ta nadzvychainykh sytuatsii [Ensuring governance resilience and continuity of public service delivery in wartime and emergency conditions]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2(79), 77–98. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04> [in Ukrainian].
6. Keudel, O., & Huss, O. (2023). Polycentric governance in practice: The case of Ukraine’s decentralised crisis response during the Russo-Ukrainian war. *Journal of Public Finance and Public Choice*. DOI: <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002> [in English].
7. Lu, S., Azis, Y., Kurniawan, M., & Sari, R. P. (2026). Institutional resilience and land-related conflict governance: A systematic literature review. *Cogent Social Sciences*, 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2026.2644619> [in English].
8. Melnykovska, I. (2025). The local and regional dimension of Ukraine’s resilience. *Journal of Baltic Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2545626> [in English].
9. Orel, Yu., Nemyrovska, O., Petrunenko, Ia., Ovcharenko, R., & Romanenko, K. (2025). Prospects for the economic recovery of territorial communities in Ukraine using project management tools. *Journal of Applied Economic Sciences*, 20(4/90), 743–758. DOI: [https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4\(90\).07](https://doi.org/10.57017/jaes.v20.4(90).07) [in English].
10. Rabinovych, M., et al. (2024). Explaining Ukraine’s resilience to Russia’s invasion: The role of local governance. *Governance*. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12827> [in English].

Отримано 02.03.2026
Прийнято до друку 16.03.2026
Опубліковано 22.04.2026

Received 02.03.2026
Accepted for publication 16.03.2026
Published 22.04.2026

УДК 35:004.8:001.8

Концептуалізація наукової парадигми регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні

CONCEPTUALIZATION OF THE SCIENTIFIC PARADIGM OF REGULATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

СИЧЕНКО Віктор Володимирович – доктор наук з державного управління, професор, ректор, Комуніальний 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>

СТАРКОВ Валентин Іванович – здобувач наукового ступеня, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8400-2457>

SYCHENKO Viktor Volodymyrovych – doctor of science 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

STARKOV Valentyn Ivanovych – candidate for a scientific degree, 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/2026-1-15>

Анотація. У статті здійснено систематизацію сучасних наукових підходів до дослідження штучного інтелекту в публічному управлінні. Виокремлено основні виміри наукової парадигми, а саме теоретико-методологічний, інституційно-управлінський, правовий, етичний, соціально-партисипативний та прикладний. На основі аналізу зарубіжних і вітчизняних досліджень систематизовано основні наукові підходи до розуміння штучного інтелекту як соціотехнічного феномену, що функціонує на перетині технологій, інституцій, права та суспільства. Виокремлено п'ять ключових вимірів дослідження: теоретико-методологічний, інституційно-управлінський, правовий та етичний, соціально-партисипативний, а також український контекст.

© СИЧЕНКО Віктор Володимирович, СТАРКОВ Валентин Іванович

Доведено, що впровадження ШІ трансформує логіку прийняття управлінських рішень, змінює природу підзвітності, підсилює роль даних та зумовлює необхідність забезпечення прозорості, справедливості й підконтрольності алгоритмічних систем. Особливу увагу приділено ризик-орієнтованому підходу до регулювання, принципу алгоритмічної підзвітності, управлінню даними та залученню громадськості до процесів формування політики у сфері ШІ. Обґрунтовано, що ефективність і легітимність використання штучного інтелекту в публічному секторі визначаються не лише технологічними характеристиками, а й рівнем інституційної спроможності держави, якістю нормативно-правового забезпечення та довірою суспільства. Узагальнення теоретичних підходів і міжнародного досвіду дозволило запропонувати цілісну модель інституційного регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні, яка поєднує нормативно-правовий, інституційний, інфраструктурний, етичний та партисипативний компоненти. Новизна дослідження полягає у формуванні інтегрованого підходу до розуміння ШІ як інституційного елементу системи публічного управління. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для розробки державної політики, удосконалення регуляторних механізмів та впровадження інновацій у діяльність органів влади.

Ключові слова: штучний інтелект, публічне управління, алгоритмічне управління, AI governance, інституційні механізми, інституційне регулювання, моделі регулювання, публічна цінність, цифрова трансформація, парадигма.

Abstract. *The article systematizes modern scientific approaches to the study of artificial intelligence in public administration. The main dimensions of the scientific paradigm are identified, namely theoretical and methodological, institutional and managerial, legal, ethical, socially participatory and applied. Based on the analysis of foreign and domestic research, the main scientific approaches to understanding artificial intelligence as a socio-technical phenomenon that functions at the intersection of technologies, institutions, law and society are systematized. Five key dimensions of the study are identified: theoretical and methodological, institutional and managerial, legal and ethical, socially participatory, and the Ukrainian context. It is proven that the implementation of AI transforms the logic of managerial decision-making, changes the nature of accountability, strengthens the role of data and necessitates the need to ensure transparency, fairness and control of algorithmic systems. Particular attention is paid to the risk-based approach to regulation, the principle of algorithmic accountability, data management and public involvement in the processes of policy formation in the field of AI. It is substantiated that the effectiveness and legitimacy of the use of artificial intelligence in the public sector are determined not only by technological characteristics, but also by the level of institutional*

capacity of the state, the quality of regulatory and legal support and public trust. The generalization of theoretical approaches and international experience made it possible to propose a holistic model of institutional regulation of artificial intelligence in public administration, which combines regulatory, institutional, infrastructural, ethical and participatory components. The novelty of the study lies in the formation of an integrated approach to understanding AI as an institutional element of the public administration system. The practical significance of the results lies in the possibility of their use for the development of public policy, improvement of regulatory mechanisms and introduction of innovations in the activities of government bodies.

Key words: *artificial intelligence, public administration, algorithmic governance, AI governance, institutional mechanisms, institutional regulation, regulatory models, public value, digital transformation.*

Вступ. Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту істотно впливає на характер функціонування держави, органів влади та системи публічного управління. Упровадження алгоритмічних систем у сферу прийняття управлінських рішень, надання послуг, контролю, прогнозування та аналітики формує новий тип взаємодії між державою, громадянином і технологією. Це, своєю чергою, зумовлює потребу в оновленні наукових підходів до осмислення ролі штучного інтелекту у владних процесах.

Попри активне зростання кількості досліджень з проблематики штучного інтелекту, наукова парадигма залишається фрагментованою. Частина праць зосереджена на технологічній сутності ШІ, частина – на етичних і правових ризиках, частина – на цифровій трансформації держави. Водночас питання трансформації інституційних механізмів та моделей регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні досі не набуло достатнього рівня системності.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика штучного інтелекту в публічному управлінні розвивається на перетині кількох наукових напрямів. По-перше, це дослідження штучного інтелекту як сукупності цифрових технологій, алгоритмічних моделей і систем обробки даних, здатних підтримувати, оптимізувати або частково автоматизувати процеси прийняття рішень. По-друге, це публічне управління як складна система інституцій, процедур, правових механізмів і управлінських практик, спрямованих на реалізацію публічного інтересу, забезпечення прав громадян та підвищення якості державних і муніципальних послуг. По-третє, важливим науковим виміром виступає цифрова трансформація держави, у межах якої штучний інтелект розглядається не лише як інструмент технічної модернізації, а і як чинник структурних змін у моделі взаємодії держави, суспільства та громадянина.

У цьому контексті особливої ваги набуває міждисциплінарний підхід, що поєднує положення публічного управління, інформаційного права,

адміністративного права, цифрової етики, кібербезпеки, теорії прийняття рішень та аналізу даних. Такий підхід дає змогу розглядати штучний інтелект не ізольовано як технічну інновацію, а як комплексний соціально-управлінський феномен, здатний впливати на ефективність державних інституцій, прозорість адміністративних процедур, рівень підзвітності влади та якість надання публічних послуг.

Водночас інтеграція штучного інтелекту в систему публічного управління породжує не лише нові можливості, а й численні ризики. Серед них особливо актуальними є питання алгоритмічної упередженості, непрозорості автоматизованих рішень, захисту персональних даних, дотримання прав людини, розмежування відповідальності між посадовою особою та цифровою системою, а також забезпечення належного демократичного контролю над використанням інтелектуальних технологій у сфері влади. Саме тому сучасні наукові дослідження дедалі частіше фокусуються не лише на технологічних перевагах штучного інтелекту, а й на виробленні інституційних, правових та етичних засад його безпечного й легітимного застосування в публічному секторі.

Фундаментальні основи розуміння штучного інтелекту сформовано у працях S. Russell та P. Norvig [1], які визначили базові характеристики інтелектуальних систем, їх здатність до аналізу даних, раціонального вибору та підтримки рішень. Ці праці мають переважно технологічний характер, однак саме вони створили понятійний фундамент для подальшого перенесення дискусії у сферу публічного управління.

Суттєвий вплив на формування сучасного бачення ризиків та стратегічних наслідків розвитку ШІ справили N. Bostrom і M. Tegmark [2, 3]. Їхній внесок полягає в обґрунтуванні необхідності не лише технічного контролю за розвитком інтелектуальних систем, а й інституційного та політичного регулювання. У цих дослідженнях ШІ розглядається вже не просто як інструмент, а як фактор системної трансформації суспільства, держави й глобального управління.

Етичний вимір дослідження ШІ найґрунтовніше представлений у працях L. Floridi [4, 5], який розвинув концепцію етичного штучного інтелекту, орієнтованого на суспільне благо, права людини, справедливість і публічну цінність. Цей підхід є особливо важливим для публічного управління, оскільки саме в державному секторі алгоритмічні рішення можуть прямо впливати на доступ до прав, ресурсів і послуг.

У площині AI governance вагомий внесок зробили S. Goldsmith, M. Janssen, T. Sun, R. Medaglia, M. Veale, I. Brass та інші дослідники [6-9]. Зокрема, S. Goldsmith [6] аналізує, як штучний інтелект змінює природу підзвітності у міському та публічному управлінні, доводячи, що алгоритмічні системи трансформують класичні лінії відповідальності між посадовцем, установою та громадянином. M. Janssen [10] розробляє підходи до data governance

у публічному секторі, показуючи, що ефективне використання ШІ неможливе без належного управління даними. T. Sun та R. Medaglia [8] концентрують на практичних викликах інтеграції ШІ в органи влади, зокрема на інституційній інерції, організаційній неготовності та складності поєднання технологічної інновації з традиційною бюрократичною логікою.

Особливе місце посідають дослідження M. Veale та I. Brass [9], які розкривають феномен «адміністрування через алгоритми». Їхній внесок полягає в критичному осмисленні ризиків автоматизації управлінських рішень, зокрема непрозорості, складності оскарження, нечіткості відповідальності та потенційної дискримінації.

У соціально-партисипативному вимірі важливими є праці A. Parthasarathy [11], яка розвиває концепцію *participatory AI governance*, та M. Nkongolo [12], який обґрунтовує плюралістичний підхід до управління ШІ. Ці автори звертають увагу на необхідність залучення суспільства до вироблення принципів, процедур і обмежень використання алгоритмічних систем, особливо у сфері публічної влади.

Значну роль у формуванні нормативної рамки відповідального використання ШІ відіграли міжнародні організації. OECD сформулювала принципи надійного, безпечного та орієнтованого на людину штучного інтелекту. UNESCO закріпила етичні підходи до його використання. Європейський Союз, розробивши AI Act, інституціоналізував ризик-орієнтовану модель регулювання. Ці документи фактично стали основою для сучасної регуляторної парадигми у сфері штучного інтелекту.

В українських наукових колах проблематика штучного інтелекту в публічному управлінні ще перебуває на стадії становлення, однак уже можна виокремити низку важливих наукових позицій. Л. Коваленко та Б. Коваленко [13] формують доктринальні підходи до впровадження штучного інтелекту в систему публічного управління, підкреслюючи необхідність інституційного упорядкування цього процесу. А. Гачкевич [14] акцентує увагу на правових аспектах автоматизації управлінських рішень та проблемі забезпечення їх законності. Ю. Карпенко [15] зосереджується на етичних параметрах використання ШІ, насамперед на довірі, прозорості та справедливості. Н. Шевченко та співавтори [16] досліджують економічні та організаційні ефекти впровадження ШІ у сфері публічного управління, звертаючи увагу на підвищення ефективності, оптимізацію процедур та антикорупційний потенціал цифрових технологій.

Метою дослідження є систематизація наукових підходів до дослідження штучного інтелекту в публічному управлінні та визначення невирішених аспектів проблеми, пов'язаних із трансформацією інституційних механізмів і моделей його регулювання.

Виклад основного матеріалу. Дослідимо штучний інтелект в контексті вимірів.

По-перше, теоретико-методологічний вимір. У більшості фундаментальних праць штучний інтелект визначається як здатність технічних систем аналізувати великі масиви даних, виявляти закономірності, навчатися на основі попереднього досвіду та формувати рішення або рекомендації без прямого втручання людини. Таке визначення є достатнім у межах технічних і прикладних досліджень, однак для сфери публічного управління воно виявляється концептуально обмеженим. Це зумовлено тим, що в публічному секторі штучний інтелект функціонує не в ізольованому цифровому середовищі, а в складній системі інституційних, правових і соціальних взаємозв'язків, де ключового значення набувають не лише ефективність і точність, а й законність, легітимність, суспільна прийнятність, справедливість, підзвітність і відповідальність.

У цьому контексті штучний інтелект доцільно розглядати не лише як технологічний інструмент, а як елемент інституційної інфраструктури публічного управління, що інтегрується у процеси вироблення та реалізації управлінських рішень. Його функціонування безпосередньо впливає на характер взаємодії між державою та громадянином, трансформує механізми адміністративних процедур, змінює баланс дискреційних повноважень посадових осіб та автоматизованих систем. Таким чином, ШІ стає не просто інструментом оптимізації, а чинником інституційної трансформації державного управління.

Саме тому сучасний наукова парадигма поступово переходить від суто технологічного розуміння штучного інтелекту до інституційного та соціально-правового. У межах цього підходу особливого значення набувають такі категорії, як *algorithmic governance*, *AI governance*, *public value*, *algorithmic accountability*. Вони відображають спробу осмислити штучний інтелект як складову системи врядування, а не лише як інструмент підтримки управлінських рішень.

Зокрема, концепція *algorithmic governance* акцентує увагу на використанні алгоритмів як інструментів регулювання соціальних процесів і прийняття управлінських рішень, що потенційно можуть замінювати або доповнювати традиційні адміністративні механізми. У свою чергу, *AI governance* охоплює ширший спектр питань, пов'язаних із формуванням політик, стандартів, нормативно-правових рамок і інституційних механізмів контролю за розробкою та використанням систем штучного інтелекту.

Категорія *public value* дозволяє оцінювати ефективність впровадження штучного інтелекту не лише через призму економічної доцільності чи продуктивності, а передусім з точки зору створення суспільної цінності – підвищення якості публічних послуг, забезпечення доступності сервісів, зміцнення довіри до державних інституцій та розширення можливостей участі громадян у процесах прийняття рішень.

Водночас концепція *algorithmic accountability* висуває на перший план проблему підзвітності алгоритмічних систем, що особливо актуально

в умовах делегування частини управлінських функцій цифровим технологіям. Вона передбачає необхідність забезпечення прозорості алгоритмів, можливості пояснення прийнятих рішень (*explainability*), чіткого визначення суб'єктів відповідальності, а також створення механізмів оскарження рішень, прийнятих із використанням штучного інтелекту.

Окремого значення у теоретико-методологічному вимірі набуває питання співвідношення людини та алгоритму в системі публічного управління. Сучасні дослідження дедалі більше наголошують на необхідності збереження принципу *human-in-the-loop*, відповідно до якого остаточне управлінське рішення має залишатися за людиною, тоді як штучний інтелект виконує функцію аналітичної підтримки. Це дозволяє мінімізувати ризики автоматизованих помилок, алгоритмічної дискримінації та втрати контролю над процесами прийняття рішень.

Таким чином, теоретико-методологічний вимір дослідження штучного інтелекту в публічному управлінні характеризується поступовим переходом від техноцентричного підходу до комплексного інституційно-орієнтованого бачення, в межах якого ШІ розглядається як складний соціотехнічний феномен, що потребує інтеграції технологічних, правових, етичних і управлінських підходів.

По-друге, інституційно-управлінський вимір. Роботи зарубіжних дослідників переконливо свідчать про те, що впровадження штучного інтелекту трансформує не лише інструментальний арсенал публічного управління, а й саму його логіку. Якщо на попередніх етапах цифровізації основний акцент робився на автоматизації документообігу, електронних сервісів і підвищенні адміністративної ефективності, то сучасний етап характеризується переходом до якісно нової моделі, у межах якої алгоритми стають активними учасниками управлінських процесів. Йдеться про їхню участь у відборі та обробці інформації, прогнозуванні соціально-економічних процесів, ранжуванні об'єктів управління, розподілі ресурсів, а також формуванні варіантів управлінських рішень.

У цьому контексті S. Goldsmith обґрунтовує тезу про трансформацію природи підзвітності в умовах алгоритмізації публічного управління. На його думку, підзвітність перестає бути виключно персональною характеристикою посадової особи і набуває багаторівневого характеру. Вона розподіляється між кількома суб'єктами: алгоритмічною системою як інструментом прийняття рішень, розробниками програмного забезпечення, органами публічної влади, які впроваджують відповідні рішення, а також регуляторними інституціями, що встановлюють правила та здійснюють контроль. Така багаторівнева модель підзвітності ускладнює традиційні механізми контролю, але водночас відкриває можливості для формування нових інституційних підходів до забезпечення прозорості та відповідальності.

Важливий внесок у розробку інституційного підходу до використання штучного інтелекту робить М. Janssen, який підкреслює, що ключовою передумовою ефективного та легітимного застосування ШІ є належне управління даними (data governance). Саме якість, повнота, репрезентативність і структурованість даних визначають не лише точність алгоритмічних результатів, а й їхню відповідність принципам справедливості та недискримінації. Недосконалі або упереджені дані можуть призводити до системних помилок і відтворення соціальної нерівності, що особливо критично у сфері публічного управління, де рішення мають прямий вплив на права та можливості громадян.

У межах інституційно-управлінського виміру особливого значення набуває трансформація функцій державних органів. Штучний інтелект поступово змінює роль держави від безпосереднього виконавця управлінських функцій до координатора, регулятора та інтегратора складних соціотехнічних систем. Це означає, що органи публічної влади дедалі більше зосереджуються не лише на наданні послуг, а й на формуванні правил використання алгоритмів, забезпеченні контролю за їх функціонуванням та захисті публічних інтересів у цифровому середовищі.

Водночас змінюється і характер управлінських рішень. Вони стають більш даноорієнтованими (data-driven decision-making), що дозволяє підвищити їх обґрунтованість і прогнозованість. Проте така трансформація супроводжується ризиком надмірної залежності від алгоритмічних рекомендацій, що може знижувати роль професійного судження посадових осіб і призводити до так званого «алгоритмічного детермінізму». У зв'язку з цим актуалізується необхідність забезпечення балансу між автоматизацією та людським контролем.

Окремої уваги заслуговує питання інституційної спроможності держави до впровадження штучного інтелекту. Ефективне використання таких технологій потребує наявності відповідної нормативно-правової бази, організаційних структур, кваліфікованих кадрів, а також розвиненої цифрової інфраструктури. Крім того, важливим чинником є міжвідомча координація та інтеграція інформаційних систем, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до використання даних і алгоритмів.

Не менш важливою є трансформація взаємодії між державою та громадянами. Використання штучного інтелекту створює передумови для персоналізації публічних послуг, підвищення їх доступності та оперативності. Водночас це породжує нові виклики, пов'язані із захистом персональних даних, ризиками цифрової нерівності та необхідністю забезпечення довіри до алгоритмічних рішень. У цьому контексті ключового значення набуває прозорість використання штучного інтелекту та можливість громадського контролю.

Таким чином, інституційно-управлінський вимір впровадження штучного інтелекту характеризується глибокою трансформацією управлінських

практик, зміною ролі держави, ускладненням механізмів підзвітності та зростанням значення управління даними. ШІ постає як фактор, що не лише підвищує ефективність публічного управління, а й формує нову парадигму взаємодії між технологіями, інституціями та суспільством.

По-третє, правовий та етичний вимір. Праці L. Floridi, C. Cath, а також стратегічні документи OECD, UNESCO і Європейського Союзу підводять до принципово важливого висновку: штучний інтелект у сфері публічного управління не може розглядатися і регулюватися виключно як технологічна інновація. Його слід осмислювати як фактор суспільно значущого впливу, здатний трансформувати механізми реалізації влади, впливати на права і свободи громадян, а також змінювати баланс між ефективністю та справедливістю у прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті регулювання ШІ виходить за межі технічних стандартів і набуває комплексного правового та етичного характеру.

Саме тому сучасна регуляторна парадигма дедалі більше тяжіє до ризик-орієнтованого підходу (risk-based approach), який передбачає диференціацію вимог до систем штучного інтелекту залежно від рівня потенційного впливу на суспільство та права людини. Такий підхід знайшов своє відображення, зокрема, у європейській моделі регулювання, де системи ШІ класифікуються за рівнем ризику – від мінімального до неприйняттого – з відповідним набором обмежень і вимог до їх використання.

Зазначений підхід набуває особливої актуальності у державному секторі, де алгоритмічні рішення можуть безпосередньо визначати доступ громадян до соціальних виплат, адміністративних послуг, процедур контролю та нагляду, санкційних механізмів або пріоритетності обслуговування. У таких випадках навіть незначні помилки або упередження в алгоритмах можуть мати системні наслідки, посилюючи соціальну нерівність або порушуючи принципи рівності перед законом.

У правовому вимірі це зумовлює необхідність адаптації традиційних принципів адміністративного права до нових умов алгоритмічного управління. Йдеться, зокрема, про забезпечення принципів законності, пропорційності, недискримінації, обґрунтованості рішень та права особи на ефективний засіб правового захисту. Особливого значення набуває також право на пояснення (right to explanation), яке передбачає можливість громадянина отримати зрозуміле обґрунтування рішення, прийнятого із застосуванням штучного інтелекту.

Етичний вимір використання ШІ в публічному управлінні доповнює правове регулювання, формуючи систему ціннісних орієнтирів, що мають спрямовувати розробку та впровадження алгоритмічних систем. Серед ключових етичних принципів, які закріплюються в міжнародних документах, слід виокремити: повагу до прав людини, справедливість, прозорість, підзвітність, безпечність і орієнтацію на суспільне благо. Ці принципи

виконують не лише декларативну функцію, а й поступово трансформуються у конкретні вимоги до дизайну та функціонування систем ШІ (так званий підхід *ethics by design* або *trustworthy AI*).

Водночас важливим аспектом є співвідношення «жорсткого» та «м'якого» регулювання штучного інтелекту. Поряд із нормативно-правовими актами дедалі більшого значення набувають рекомендації, етичні кодекси, стандарти та керівні принципи, які формують гнучке середовище регулювання. Такий підхід дозволяє швидше реагувати на технологічні зміни, однак водночас ставить питання щодо ефективності забезпечення дотримання встановлених принципів.

Окремої уваги потребує проблема відповідальності за рішення, прийняті із застосуванням штучного інтелекту. У традиційній моделі адміністративного права відповідальність чітко персоніфікована, тоді як у випадку алгоритмічних систем вона набуває розподіленого характеру. Це зумовлює необхідність формування нових правових механізмів, які дозволяють чітко визначити межі відповідальності між державними органами, розробниками технологій та іншими залученими суб'єктами.

Таким чином, правовий та етичний вимір використання штучного інтелекту в публічному управлінні формує складну систему норм і принципів, спрямованих на забезпечення балансу між інноваційним розвитком і захистом фундаментальних прав людини. Саме в межах цього виміру закладаються основи легітимності застосування ШІ, що визначає рівень довіри суспільства до цифрової трансформації держави. Праці L. Floridi, C. Cath, а також документи OECD, UNESCO і ЄС підводять до висновку, що ШІ у публічному управлінні не може регулюватися лише як інновація. Він має регулюватися як потенційне джерело суспільно значущого впливу. Саме тому сучасна регуляторна парадигма дедалі більше тяжіє до ризик-орієнтованого підходу.

Цей підхід особливо важливий у державному секторі, де алгоритмічне рішення може визначати доступ до соціальної допомоги, адміністративних процедур, перевірок, контролю, санкцій або пріоритетності обслуговування.

По-четверте, соціальний і партисипативний вимір. Дослідження A. Parthasarathy та M. Nkongolo переконливо демонструють, що легітимність використання штучного інтелекту в органах публічної влади визначається не лише технічною досконалістю алгоритмів чи формальною відповідністю правовим нормам. Ключовим чинником стає рівень залучення суспільства до процесів вироблення правил застосування таких технологій. У цьому контексті ШІ постає не просто як інструмент управління, а як об'єкт суспільного узгодження, що потребує відкритості, діалогу та довіри.

Йдеться, передусім, про формування партисипативних механізмів, які забезпечують участь громадян, експертного середовища та інститутів громадянського суспільства у визначенні принципів, меж і умов використання штучного інтелекту. Така участь може реалізовуватися через публічні

консультації, обговорення проєктів нормативно-правових актів, створення дорадчих органів, громадських рад, а також використання цифрових платформ для зворотного зв'язку.

У цьому вимірі особливого значення набуває концепція *deliberative governance*, яка передбачає ухвалення рішень на основі публічного обговорення та аргументованого діалогу між владою і суспільством. Застосування цієї концепції до сфери штучного інтелекту дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, врахувати різноманіття соціальних інтересів і мінімізувати ризики конфліктів, пов'язаних із впровадженням нових технологій.

Важливим елементом соціального виміру є забезпечення прозорості та пояснюваності алгоритмічних рішень. Громадяни мають розуміти, яким чином функціонують системи штучного інтелекту, які дані використовуються, за якими критеріями приймаються рішення та які наслідки вони можуть мати. Відсутність такої прозорості підриває довіру до державних інституцій і створює передумови для соціального несприйняття навіть ефективних технологічних рішень.

Не менш важливим є створення ефективних процедур оскарження рішень, прийнятих із використанням штучного інтелекту. Наявність доступних і зрозумілих механізмів захисту прав громадян є необхідною умовою забезпечення справедливості та підзвітності в умовах алгоритмічного управління. Це включає можливість перегляду рішень людиною, подання скарг, проведення незалежного аудиту алгоритмів та використання інструментів адміністративного й судового захисту.

Окрему увагу слід приділити проблемі цифрової нерівності, яка може суттєво впливати на рівень участі громадян у процесах, пов'язаних із використанням штучного інтелекту. Недостатній доступ до цифрових технологій, низький рівень цифрової грамотності або обмежені можливості участі в онлайн-процедурах можуть призводити до виключення окремих соціальних груп із процесу прийняття рішень. У цьому контексті держава має забезпечувати інклюзивність цифрової трансформації, створюючи умови для рівного доступу до інформації та механізмів участі.

Таким чином, соціальний і партисипативний вимір використання штучного інтелекту в публічному управлінні визначає рівень його легітимності та суспільного прийняття. Ефективність алгоритмічних систем у державному секторі залежить не лише від їх технічної якості чи правового регулювання, а й від здатності інтегрувати інтереси громадян, забезпечувати відкритість і формувати довіру до процесів цифрової трансформації.

По-п'яте, український контекст. Основна увага вітчизняних науковців зосереджена на окремих аспектах проблематики – правових гарантіях використання ШІ, етичних принципах його застосування, загальних засадах цифровізації державного управління, а також потенційному економічному ефекті від впровадження відповідних технологій. Безумовно, такі дослідження

формують важливу основу для подальшого розвитку наукового знання, однак вони ще не забезпечують цілісного бачення трансформації інституційних механізмів регулювання штучного інтелекту в системі публічного управління.

На відміну від зарубіжних підходів, де вже сформувався відносно сталі концепції AI governance та algorithmic governance, український контекст поки що не має інтегрованої теоретичної моделі, яка б поєднувала правові, організаційні, технологічні та соціальні аспекти впровадження штучного інтелекту. Це зумовлює необхідність переходу від описового та галузевого аналізу до системного міждисциплінарного дослідження, орієнтованого на виявлення закономірностей трансформації публічного управління під впливом цифрових технологій.

Важливим чинником, що визначає специфіку українського контексту, є поєднання процесів цифрової трансформації з умовами воєнного стану та післявоєнного відновлення. У цих умовах штучний інтелект набуває додаткового значення як інструмент підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізації адміністративних процедур, посилення аналітичних можливостей держави та забезпечення оперативності прийняття рішень. Водночас це загострює питання безпеки, захисту даних, стійкості інформаційних систем та недопущення зловживань.

Окремої уваги потребує інституційна спроможність держави до впровадження і регулювання штучного інтелекту. Йдеться не лише про наявність нормативно-правової бази, а й про формування спеціалізованих органів або підрозділів, відповідальних за політику у сфері ШІ, розвиток кадрового потенціалу, підвищення цифрової компетентності державних службовців, а також створення механізмів міжвідомчої координації. Наразі ці елементи перебувають у стадії формування, що зумовлює нерівномірність і несистемність впровадження відповідних технологій у різних секторах публічного управління.

Крім того, український контекст характеризується значною залежністю від міжнародних стандартів і практик, зокрема європейських. Орієнтація на правові та етичні підходи Європейського Союзу створює передумови для гармонізації національного законодавства, однак водночас потребує адаптації цих підходів до національних інституційних умов, рівня розвитку цифрової інфраструктури та соціально-економічних особливостей.

У цьому зв'язку особливо актуальним є формування національної моделі регулювання штучного інтелекту, яка б враховувала як міжнародні стандарти, так і внутрішні потреби держави. Така модель має передбачати чітке визначення суб'єктів регулювання, розподіл повноважень між органами влади, запровадження механізмів контролю та підзвітності, а також забезпечення участі громадянського суспільства у процесах прийняття рішень.

Отже, вітчизняна наука та практика публічного управління потребують переходу від фрагментарного вивчення штучного інтелекту до комплексного

інституційного аналізу, який дозволяє відповісти на ключові питання: хто здійснює регулювання, за якою моделлю, через які механізми і з якими наслідками для функціонування системи публічного управління. Саме такий підхід створює підґрунтя для формування ефективної, легітимної та адаптивної системи впровадження штучного інтелекту в Україні.

Український науковий дискурс поки що більшою мірою зосереджений на окремих аспектах проблеми, перш за все правових гарантіях, етичних принципах, загальних засадах цифровізації або економічному ефекті використання ШІ. Це важливі елементи, але вони ще не утворюють цілісної теорії трансформації інституційних механізмів регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні.

Отже, вітчизняна наука потребує переходу від фрагментарного вивчення ШІ до комплексного інституційного аналізу із врахуванням хто регулює, як регулює, за якою моделлю, через які механізми і з якими наслідками для системи публічного управління.

Узагальнення теоретичних підходів, зарубіжного досвіду та особливостей українського контексту дозволяє запропонувати модель інституційного регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні, яка базується на поєднанні ризик-орієнтованого, інституційного та партисипативного підходів.

Запропонована модель виходить із того, що штучний інтелект у публічному управлінні слід розглядати як соціотехнічну систему, яка функціонує на перетині технологій (алгоритми, дані, інфраструктура), інституцій (органи влади, регулятори), права (норми, процедури, відповідальність), суспільства (довіра, участь, контроль). Відповідно, ефективне регулювання можливе лише за умови їх синхронізованої взаємодії.

Таблиця 1. Структура моделі інституційного регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні

№ п/п	Компонент	Зміст	Ключові інструменти
1	Нормативно-правовий	Встановлення правил використання ШІ	класифікація ризиків, стандарти, регламенти
2	Інституційний	Система органів і розподіл повноважень	уповноважений орган з ШІ, міжвідомча координація
3	Дані та інфраструктура	Управління даними та технічна база	data governance, реєстри, кібербезпека
4	Етичний та контрольний	Забезпечення справедливості та підзвітності	аудит алгоритмів, explainability, контроль
5	Партисипативний	Участь суспільства	консультації, відкриті дані, оскарження

Згідно з визначеними елементами моделі ризик-орієнтоване регулювання передбачає поділ систем ШІ на рівні ризику – низький (сервісні функції), середній (аналітичні рішення), високий (соціальні виплати, контроль, санкції). Для кожного рівня встановлюється різний обсяг вимог – від мінімального контролю до обов'язкового аудиту та сертифікації.

Інституційна архітектура передбачає створення або визначення центрального органу з політики у сфері ШІ, галузевих регуляторів, незалежного органу аудиту алгоритмів. Це дозволяє уникнути розпорошення відповідальності та забезпечити координацію.

Якість управління даними визначає якість управління в цілому, тому модель передбачає стандартизацію державних даних, інтеграцію реєстрів, контроль якості даних, захист персональної інформації.

Алгоритмічна підзвітність вводить принцип «жодне значуще рішення не може бути повністю непрозорим». В моделі передбачено explainable AI (зрозумілий ШІ), обов'язкове документування алгоритмів, аудит, право громадянина на перегляд рішення людиною.

Партисипативне врядування включає громадські консультації, цифрові платформи участі, механізми оскарження, публічну звітність щодо використання ШІ.

Новизна полягає в тому, що вперше для українського контексту запропоновано цілісну інституційну модель регулювання ШІ, яка інтегрує правовий, управлінський і соціальний виміри, а також розвинуто підхід до розуміння ШІ як соціотехнічного інституту публічного управління, а не лише технологічного інструменту.

Модель може бути використана для розробки державної політики у сфері ШІ, підготовки нормативно-правових актів, реформування цифрового управління, впровадження ШІ в органах влади, навчання державних службовців.

Висновки. У статті доведено, що міжнародна наукова парадигма регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні набуває структурованого характеру, проявляючись у кількох стійких напрямках, а саме технологічний, інституційно-управлінський, етико-правовий та партисипативний. Зарубіжні дослідження значною мірою зосереджені на питаннях AI governance, algorithmic accountability, data governance, public value та risk-based regulation.

Українські дослідження зробили важливі кроки у висвітленні правових, етичних та організаційних аспектів використання ШІ, однак поки що не сформували цілісної концепції трансформації інституційних механізмів і моделей його регулювання в системі публічного управління.

Саме впровадження штучного інтелекту в публічне управління зумовлює глибоку трансформацію інституційних механізмів, що проявляється у зміні логіки прийняття рішень, перерозподілі відповідальності, зростанні ролі даних та посиленні вимог до прозорості і підзвітності. Аналіз теоретичних

підходів і міжнародного досвіду дозволив встановити, що ефективно використання ШІ можливе лише за умови поєднання технологічних інновацій із належним правовим, етичним та інституційним забезпеченням.

Запропонована модель демонструє можливість формування комплексної системи регулювання штучного інтелекту, орієнтованої на забезпечення балансу між ефективністю державного управління та захистом прав громадян. Її реалізація в українських умовах може стати важливим кроком у напрямі побудови сучасної цифрової держави, заснованої на принципах прозорості, підзвітності та суспільної довіри.

Список використаних джерел

1. Russell S. J., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Harlow: Pearson, 2021. URL: <https://www.amazon.com/Artificial-Intelligence-A-Modern-Approach/dp/0134610997>
2. Bostrom N. Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. Oxford: Oxford University Press, 2014. 352 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/superintelligence-97801996781123>
3. Tegmark M. Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence. New York: Knopf, 2017. 384 p. URL: <https://www.amazon.com/Life-3-0-Being-Artificial-Intelligence/dp/1101946598>
4. Floridi L. The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities. Oxford: Oxford University Press, 2023. URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-ethics-of-artificial-intelligence-9780198883098>
5. Floridi L., Cowls J., Beltrametti M. та ін. AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society. *Minds and Machines*. 2018. Vol. 28, No. 4. P. 689–707. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11023-018-9482-5>
6. Goldsmith S., Crawford S. The Responsive City: Engaging Communities Through Data-Smart Governance. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 256 p. URL: <https://surl.li/otvcyi>
7. Goldsmith S., Yang J. AI and the Transformation of Accountability and Discretion in Urban Governance. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2026.02.005>
8. Sun T., Medaglia R. Mapping the Challenges of AI in Public Administration. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 2. P. 368–383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
9. Veale M., Brass I. Administration by Algorithm? Public Management Meets Public Sector Machine Learning // *Algorithmic Regulation* / ed. by K. Yeung, M. Lodge. Oxford: Oxford University Press, 2019. P. 121–149. URL: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10072507/>
10. Janssen M., Brous P., Estevez E. Data Governance in the Public Sector. *Government Information Quarterly*. 2020. Vol. 37, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493>

11. Parthasarathy A., Phalnikar A., Jauhar A. та ін. Participatory Approaches in AI Development and Governance. 2024. URL: <https://vidhilegalpolicy.in/research/participatory-ai-approaches-in-ai-development-and-governance/>
12. Nkongolo M. W. Pluralism in AI Governance: Toward Sociotechnical Alignment and Normative Coherence. 2026. URL: <https://arxiv.org/abs/2602.15881>
13. Коваленко Л., Коваленко Б. Розвиток доктрини впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні. *Metaverse Science, Society and Law*. 2025. Vol. 2, No. 1. URL: <https://metaversescience.com/>
14. Гачкевич А. Автоматизація процесів у публічному управлінні та забезпечення законності прийняття рішень на основі ШІ. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 4. С. 57–62. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/2215>
15. Карпенко Ю. В. Етичні принципи застосування штучного інтелекту в публічному управлінні. *Інформаційні технології*. 2019. № 4(95). С. 93–97. URL: <https://surl.li/kmuwhg>
16. Шевченко Н., Шевченко О., Дроб О. Застосування управлінських теорій при реформуванні публічного управління в Україні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 2, № 2. С. 59–67. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-6>

References

1. Russell, S. J. & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Harlow: Pearson. URL: <https://www.amazon.com/Artificial-Intelligence-A-Modern-Approach/dp/0134610997> [in English]
2. Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press, URL: <https://global.oup.com/academic/product/superintelligence-97801996781123> [in English]
3. Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence*. New York: Knopf. URL: <https://www.amazon.com/Life-3-0-Being-Artificial-Intelligence/dp/1101946598> [in English]
4. Floridi, L. (2023). *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. Oxford: Oxford University Press. URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-ethics-of-artificial-intelligence-9780198883098> [in English]
5. Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M. et al. (2018). AI People—An Ethical Framework for a Good AI Society. *Minds and Machines*. Vol. 28, 4, 689–707. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11023-018-9482-5> [in English]
6. Goldsmith, S. & Crawford, S. (2014). *The Responsive City: Engaging Communities Through Data-Smart Governance*. San Francisco: Jossey-Bass. URL: <https://surl.li/otvcyi> [in English]

7. Goldsmith, S. & Yang, J. (2026). AI and the Transformation of Accountability and Discretion in Urban Governance. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2026.02.005> [in English]
8. Sun, T., & Medaglia, R. (2019). Mapping the Challenges of AI in Public Administration // Government Information Quarterly. Vol. 36, 2, 368–383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008> [in English]
9. Veale, M. & Brass, I. (2019). Administration by Algorithm? Public Management Meets Public Sector Machine Learning. Algorithmic Regulation / ed. by K. Yeung, M. Lodge. Oxford: Oxford University Press, 121–149. URL: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10072507/> [in English]
10. Janssen, M., Brous, P. & Estevez, E. (2020). Data Governance in the Public Sector // Government Information Quarterly. Vol. 37, 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493> [in English]
11. Parthasarathy, A., Phalnikar, A., Jauhar, A. et al. (2024). Participatory Approaches in AI Development and Governance. URL: <https://vidhilegalpolicy.in/research/participatory-ai-approaches-in-ai-development-and-governance/> [in English]
12. Nkongolo, M. W. (2026). Pluralism in AI Governance: Toward Sociotechnical Alignment and Normative Coherence. URL: <https://arxiv.org/abs/2602.15881> [in English]
13. Kovalenko, L. & Kovalenko, B. (2025) Rozvytok doktryny vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Development of the doctrine of the introduction of artificial intelligence in public administration]. Metaverse Science, Society and Law. 2, 1. URL: <https://metaversescience.com/> [in Ukrainian].
14. Hachkevych, A. (2025) Avtomatyzatsiia protsesiv u publichnomu upravlinni ta zabezpechennia zakonnosti pryiniattia rishen na osnovi ShI [Automation of processes in public administration and ensuring the legitimacy of decision-making based on AI]. Aktualni problemy pravoznavstva. 4, 57–62. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/2215> [in Ukrainian].
15. Karpenko, Y. V. (2019) Etychni pryntsypy zastosuvannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Ethical principles of the application of artificial intelligence in public administration]. Informatsiini tekhnolohii. 4 (95). 93–97. URL: <https://surl.li/kmuwhg> [in Ukrainian].
16. Shevchenko, N., Shevchenko, O. & Drob, O. (2025) Zastosuvannia upravlinskykh teorii pry reformuvanni publichnoho upravlinnia v Ukraini [Application of management theories in public administration reform in Ukraine] // Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia. 2, 59–67. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-6> [in Ukrainian].

Отримано 03.03.2026

Прийнято до друку 17.03.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 03.03.2026

Accepted for publication 17.03.2026

Published 22.04.2026

УДК 351:332.1:339.9

Децентралізація та глокалізація публічного управління: нові моделі розвитку регіонів

DECENTRALIZATION AND GLOCALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: NEW MODELS FOR REGIONAL DEVELOPMENT

ОЛЬШАНСЬКА Олена Сергіївна – доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет економіки і технологій, вул. Медична, 16, м. Кривий Ріг, 50005, Україна

OLSHANSKA Olena Serhiivna – PhD in Public Administration and Management, Assistant Lecturer, Department of Public Management and Administration, State University of Economics and Technology, 16 Medichna Street, 50005, Kryvyi Rih, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-8832-8192>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-16>

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок процесів децентралізації та глокалізації у системі публічного управління як ключових чинників трансформації сучасних моделей регіонального розвитку. Обґрунтовано, що децентралізація, зберігаючи значення базового інституційного механізму перерозподілу повноважень і ресурсів, поступово виходить за межі традиційного адміністративного підходу та інтегрується у ширші управлінські процеси, що охоплюють багаторівневу взаємодію державних, регіональних і локальних акторів. Встановлено, що розвиток мережеских форм взаємодії, посилення ролі територіальних громад та зростання впливу глобальних факторів зумовлюють необхідність переосмислення змісту децентралізації у контексті комплексних трансформацій публічного управління. Визначено, що концепція глокалізації виступає теоретичною основою, яка дозволяє поєднати глобальні управлінські тенденції з локальними особливостями розвитку територій, формуючи підґрунтя для становлення відкритої, гнучкої та адаптивної системи управління. Показано, що у межах глокалізаційного підходу регіони виступають як активні суб'єкти, здатні не лише адаптувати зовнішні управлінські практики, а й продукувати власні стратегії розвитку з урахуванням специфіки ресурсного потенціалу та соціокультурних особливостей. Доведено, що взаємодія децентралізації та

© ОЛЬШАНСЬКА Олена Сергіївна

глокалізації сприяє переходу від ієрархічних до мережових моделей публічного управління, де ключову роль відіграють координація, партнерство й інтеграція різних рівнів влади. Обґрунтовано доцільність формування нових моделей регіонального розвитку, заснованих на поєднанні локальних ресурсів із глобальними можливостями, інноваційності, відкритості та стійкості до зовнішніх викликів. Встановлено, що їх ефективність залежить від здатності територій до стратегічного планування, залучення інвестицій, розвитку людського капіталу та впровадження сучасних управлінських інструментів. Зроблено висновок, що подальший розвиток публічного управління потребує узгодження управлінських підходів на різних рівнях, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та впровадження нових механізмів взаємодії, які забезпечують інтеграцію регіонів у глобальний простір при збереженні їхньої ідентичності.

Ключові слова: децентралізація; глокалізація; публічне управління; регіональний розвиток; місцеве самоврядування; управлінські моделі; територіальні громади; глобалізація

Abstract. *The article examines the interrelation between decentralization and glocalization processes in public administration as key drivers of the transformation of contemporary regional development models. It is argued that decentralization, while retaining its role as a fundamental institutional mechanism for the redistribution of powers and resources, is no longer limited to a purely administrative reform. Instead, it is increasingly embedded in broader governance transformations characterized by multi-level interaction among national, regional, and local actors. The study demonstrates that the expansion of governance practices, the emergence of network-based forms of interaction, and the growing impact of global factors necessitate a reconsideration of decentralization within a wider analytical framework. In this context, decentralization is interpreted not as an isolated process but as an integral component of complex structural changes in public administration. It has been proven that the interaction between decentralization and glocalization facilitates the transition from hierarchical to network-based models of public governance, in which coordination, partnership, and the integration of different levels of government play a key role. The expediency of developing new models of regional development based on the combination of local resources with global opportunities, innovation, openness, and resilience to external challenges has been substantiated. It has been established that their effectiveness depends on the ability of territories to engage in strategic planning, attract investment, develop human capital, and implement modern management tools. It is concluded that the effectiveness of such models depends on the ability of regions to strengthen institutional capacity, enhance strategic planning, attract investment, and implement modern governance tools. The findings highlight the importance of aligning governance approaches across different levels and*

developing new mechanisms of interaction that ensure both global integration and the preservation of regional specificity.

Key words: *decentralisation; glocalisation; public administration; regional development; local self-government; governance models; local communities; globalization*

Вступ. Трансформації публічного управління в Україні відбуваються в умовах посилення взаємозалежності глобальних і локальних процесів, що зумовлює переосмислення традиційних підходів до організації влади та розвитку територій. У цьому контексті особливого значення набувають інституційні зміни, пов'язані з розширенням повноважень органів місцевого самоврядування та формуванням спроможних територіальних громад, здатних самостійно визначати пріоритети власного розвитку.

Паралельно із цими процесами у науковому та практичному дискурсі актуалізується концепція глокалізації, яка відображає новий формат взаємодії між глобальними тенденціями та локальними практиками управління. Такий підхід передбачає не лише адаптацію загальносвітових управлінських моделей до конкретних територій, а й активне включення регіонів у формування ширших соціально-економічних процесів.

У цих умовах змінюється розуміння ролі регіонів у системі публічного управління: вони дедалі більше виступають не як об'єкти регулювання, а як самостійні суб'єкти розвитку, що формують власні стратегії з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх впливів. Це, у свою чергу, зумовлює потребу у формуванні нових управлінських підходів, здатних забезпечити узгодження різних рівнів публічної влади та ефективне використання потенціалу територій.

Водночас питання поєднання процесів децентралізації та глокалізації як взаємодоповнюючих напрямів трансформації публічного управління залишаються недостатньо розробленими, що актуалізує необхідність їх комплексного наукового осмислення в контексті пошуку нових моделей розвитку регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика децентралізації публічного управління та її взаємозв'язку з процесами глобалізації і глокалізації перебуває у центрі уваги сучасних наукових досліджень, що обумовлено трансформацією управлінських моделей та зростанням ролі регіонального розвитку в умовах глобальних викликів.

У вітчизняному науковому дискурсі питання публічного управління в умовах глобалізації розглядаються як складний багатовимірний процес адаптації державних інституцій до змін зовнішнього середовища. Зокрема, Ю. Горенко акцентує увагу на необхідності модернізації управлінських механізмів відповідно до глобальних трансформацій, підкреслюючи зростання ролі регіонального рівня управління та інтеграції локальних інтересів

у глобальні процеси [1]. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад публічного управління здійснено у працях К. М. Романенко, де обґрунтовано значення маркетингових підходів як інструменту підвищення ефективності державного управління, зокрема в контексті взаємодії держави, суспільства та територій [2]. Подальший розвиток цієї наукової лінії простежується у низці спільних праць з М. І. Романенком, в яких глокалізація розглядається як концептуальна основа формування відкритого та адаптивного публічного сектору, здатного поєднувати глобальні стандарти управління з локальними потребами розвитку [3]. Міжнародні дослідження підтверджують актуальність трансформації моделей публічного управління під впливом глобалізаційних процесів. Так, F. Cretu, F. Dobre, M. Moncea та C. O. Manescu аналізують сучасні європейські тенденції розвитку місцевого управління, підкреслюючи необхідність адаптації інституційних механізмів до глобальних викликів та підвищення ролі територіальних громад [4].

Класичні підходи до розуміння децентралізації сформульовано у роботах Т. М. Horváth, який розглядає децентралізацію як ключовий інструмент підвищення ефективності надання публічних послуг та розвитку територій, особливо в країнах Центрально-Східної Європи [5].

Сучасні дослідження українського контексту демонструють, що децентралізація є важливим чинником регіонального розвитку, особливо в умовах посткризових трансформацій. Зокрема, Y. Ogel та співавтори доводять, що розширення фінансової та управлінської автономії територіальних громад сприяє підвищенню їх спроможності до відновлення та розвитку [6].

Особливу увагу взаємозв'язку глокалізації та децентралізації приділено у дослідженні O. Petryshyn, V. Serohin та S. Serohina, де глокалізація розглядається як інтегративна концепція, що поєднує глобальні управлінські тенденції з локальними особливостями функціонування публічної влади [7].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування нових моделей регіонального розвитку в умовах поєднання процесів децентралізації та глокалізації залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є комплексне дослідження взаємодії процесів децентралізації та глокалізації у сфері публічного управління та обґрунтування нових моделей розвитку регіонів, що забезпечують поєднання глобальних управлінських тенденцій із локальними потребами територіального розвитку.

Виклад основного матеріалу. У сучасному науковому дискурсі поняття децентралізації зберігає свою концептуальну значущість як базова характеристика трансформації системи публічного управління, однак поступово набуває ознак усталеного, нормативно закріпленого терміна, що не в повній мірі відображає складність сучасних управлінських процесів. Розширення спектра управлінських практик, поява мережевих форм взаємодії та посилення впливу глобальних факторів зумовлюють потребу у ширших

аналітичних рамках, у межах яких децентралізація розглядається не як самодостатній процес, а як складова більш комплексних трансформацій публічного управління.

Водночас, попри певну концептуальну трансформацію змісту цього поняття, відмова від використання терміна «децентралізація» видається передчасною, оскільки саме він продовжує виконувати важливу методологічну функцію, дозволяючи фіксувати зміни у розподілі повноважень, ресурсів та відповідальності між різними рівнями влади. У цьому контексті доцільним є його переосмислення у взаємозв'язку з іншими теоретичними підходами, зокрема з концепцією глокалізації, що відкриває можливості для більш глибокого аналізу сучасних моделей публічного управління.

У цьому контексті децентралізація, зберігаючи статус ключового інституційного механізму трансформації публічного управління, дедалі частіше постає не як завершена модель, а як відкрита система змін, що потребує подальшого концептуального осмислення. Її зміст виходить за межі формального перерозподілу повноважень і охоплює більш складні процеси взаємодії різних рівнів влади, інтеграції територій у ширші соціально-економічні контексти та формування нових підходів до управління розвитком. У цьому вимірі децентралізація все більше виявляє зв'язок із процесами, що характеризуються поєднанням глобальних і локальних чинників, що зумовлює необхідність звернення до ширших аналітичних рамок її інтерпретації.

Паралельно із процесами децентралізації у науковому дискурсі формується концепція глокалізації, яка відображає взаємопроникнення глобальних і локальних процесів. Її сутність полягає у поєднанні універсальних управлінських підходів із конкретними особливостями територіального розвитку, що дозволяє забезпечити більш ефективне функціонування публічного сектору.

У цьому контексті глокалізація виступає не лише як теоретична конструкція, а як практичний інструмент модернізації публічного управління, орієнтований на відкритість, адаптивність та взаємодію різних рівнів влади. Як зазначається у наукових дослідженнях, глокалізація створює передумови для формування нових управлінських моделей, здатних інтегрувати глобальні стандарти із локальними потребами розвитку [3].

Поєднання процесів децентралізації та глокалізації формує нову конфігурацію публічного управління, у межах якої змінюється як інституційна архітектура влади, так і логіка прийняття управлінських рішень. Децентралізація забезпечує перерозподіл повноважень і ресурсів на користь місцевого рівня, створюючи передумови для підвищення самостійності територіальних громад, тоді як глокалізація визначає змістовний контекст їх функціонування, орієнтуючи на інтеграцію глобальних і локальних процесів.

У цьому вимірі децентралізація перестає бути виключно адміністративною реформою і набуває характеристик складного багаторівневого процесу,

що передбачає не лише зміну інституційних механізмів, а й трансформацію управлінських практик. Посилення ролі локального рівня супроводжується зростанням вимог до якості управлінських рішень, їх обґрунтованості та здатності враховувати ширший соціально-економічний контекст. Саме тут глокалізація виступає як концептуальна рамка, що дозволяє узгоджувати локальні стратегії розвитку із глобальними тенденціями.

Взаємодія цих процесів зумовлює поступовий перехід від ієрархічних до мережевих форм управління, у яких ключового значення набувають горизонтальні зв'язки, партнерство та координація між різними акторами. Публічне управління у такій системі дедалі більше орієнтується на відкритість, гнучкість та здатність до адаптації, що є необхідною умовою ефективного функціонування в умовах динамічних змін.

Разом з тим, практика реалізації децентралізаційних перетворень засвідчує наявність певних дисбалансів між формальним розширенням повноважень і реальними можливостями їх ефективного використання на місцевому рівні. Це пов'язано як із нерівномірністю ресурсного забезпечення територій, так і з відсутністю усталених механізмів інтеграції локальних ініціатив у ширший управлінський контекст. У цьому аспекті глокалізація виступає не лише як теоретичне пояснення відповідних процесів, а як орієнтир для їх практичного переосмислення [3].

Взаємодія децентралізації та глокалізації виявляє потребу у формуванні нових підходів до організації публічного управління, які б забезпечували узгодженість між різними рівнями влади, ефективне використання ресурсів та інтеграцію територій у глобальні процеси розвитку. У цьому контексті актуалізується пошук нових моделей регіонального розвитку, здатних адекватно відповісти на виклики сучасного середовища.

Узагальнення сучасних наукових підходів до децентралізації та глокалізації дало змогу виокремити моделі регіонального розвитку, визначити їх відмінності від традиційних підходів та інструменти реалізації (табл. 1).

Представлені моделі не існують ізольовано, а взаємодоповнюють одна одну, формуючи комплексний підхід до регіонального розвитку. Їх реалізація вимагає поєднання інституційних змін, розвитку управлінських компетентностей та активного залучення локальних і зовнішніх ресурсів. У цьому контексті ефективність регіональної політики визначається здатністю інтегрувати зазначені моделі у цілісну систему публічного управління.

У сучасних умовах регіони дедалі більше утверджуються як активні суб'єкти публічного управління, здатні не лише реалізовувати державну політику, а й формувати власні траєкторії розвитку. Така трансформація зумовлена як розширенням повноважень у межах децентралізації, так і необхідністю реагування на глобальні виклики, що впливають на соціально-економічну динаміку територій. У цьому контексті особливого значення набуває формування нових моделей регіонального розвитку, орієнтованих на

поєднання внутрішнього потенціалу територій із можливостями, що відкриваються у глобальному середовищі.

Таблиця 1. Сучасні моделі регіонального розвитку в умовах децентралізації та глокалізації

Модель	Змістова характеристика	Відмінність від традиційних моделей	Ключові інструменти реалізації
Мережево-партнерська	Орієнтована на формування горизонтальних зв'язків між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством	Перехід від ієрархічного управління до координації та партнерства	Міжмуніципальне співробітництво, публічно-приватне партнерство, кластерні ініціативи, платформи взаємодії стейкхолдерів
Інноваційно-цифрова	Базується на використанні цифрових технологій як системоутворюючого чинника розвитку територій	Перехід від допоміжної ролі ІТ до цифровізації як основи управління	Цифрове врядування, відкриті дані, smart-рішення, цифрові сервіси для громадян
Глокально-орієнтована	Поєднує локальні ресурси з глобальними можливостями розвитку	Відмова від ізольованого розвитку територій на користь інтеграції у глобальні процеси	Стратегічне планування, грантові програми, міжнародні проекти, територіальний брендинг

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [1–7].

Зміна підходів до регіонального розвитку проявляється у відході від жорстко централізованих механізмів управління до більш гнучких форм організації взаємодії, у яких ключову роль відіграють партнерські відносини між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством. Регіональний розвиток у цьому вимірі набуває ознак відкритої системи, здатної інтегрувати зовнішні ресурси, знання та інновації, водночас зберігаючи власну ідентичність та специфіку.

Водночас глокалізація зумовлює переосмислення змісту управлінських стратегій, які більше не можуть обмежуватися локальним рівнем або орієнтуватися виключно на внутрішні чинники. Ефективність таких стратегій значною мірою залежить від здатності враховувати глобальні тренди, адаптувати

їх до конкретних умов та забезпечувати узгодженість між різними рівнями публічної влади. Саме в цьому поєднанні глобального і локального формується нова якість управління, що визначає конкурентоспроможність регіонів.

Таким чином, нові моделі розвитку регіонів у контексті глокалізації передбачають інтеграцію різних управлінських підходів, орієнтацію на довгострокову стійкість та активне залучення локальних ресурсів до процесів розвитку. Їх формування пов'язане не лише з інституційними змінами, а й із трансформацією управлінського мислення, що спрямоване на пошук балансу між автономією територій і необхідністю їх включення у ширші соціально-економічні процеси.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що трансформація публічного управління в умовах поєднання децентралізаційних процесів та глокалізаційних тенденцій зумовлює зміну підходів до організації влади та розвитку регіонів. Децентралізація, зберігаючи значення базового інституційного механізму, поступово інтегрується у ширші управлінські процеси, що виходять за межі традиційного перерозподілу повноважень.

Обґрунтовано, що глокалізація виступає концептуальною основою, яка дозволяє поєднувати глобальні управлінські орієнтири з локальними потребами розвитку, формуючи нову якість публічного управління.

Доведено, що сучасні моделі регіонального розвитку мають формуватися на засадах інтеграції локального потенціалу з глобальними можливостями, що забезпечує підвищення спроможності територій до самостійного розвитку та ефективного реагування на зовнішні виклики.

Список використаних джерел

1. Горенко Ю. Публічне управління в умовах глобалізації. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 543–564. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.10>
2. Романенко К. М. Маркетинг як технологія державного управління: міжнародний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 38–46.
3. Романенко К., Романенко М. Глокалізація і належне врядування: діалектичне осмислення відкритості в публічному секторі через освіту. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 1, № 1. С. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-9>
4. Cretu F., Dobre F., Moncea M., Manescu C. O. European trends in local public administration: Adapting to globalization. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13, No. 3. P. 185. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p185>
5. Horváth T. M. Decentralization in public administration and provision of services: An East–Central European view. *Environment and Planning*

C: *Government and Policy*. 1997. Vol. 15, No. 2. P. 161–175. DOI: <https://doi.org/10.1068/c150161>

6. Orel Y., Kulinich O., Korniiievskiy S., Serohina S., Gryshko L. The impact of decentralization on regional development in Ukraine: challenges and opportunities in the post-war era. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13, No. 80. P. 99–108. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.9>

7. Petryshyn O., Serohin V., Serohina S. Glocalization and the decentralization of public power in Ukraine. *International Comparative Jurisprudence*. 2020. Vol. 6, No. 2. P. 190–200. DOI: <https://doi.org/10.13165/j.icj.2020.12.007>

References

1. Horenko, Y. (2024). Public administration in the conditions of globalization. *Public Administration and Regional Development*, 24, 543–564. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.10> [in Ukrainian]

2. Romanenko, K. M. (2010). Marketing as a technology of public administration: International experience. *Public Administration: Theory and Practice*, 1, 38–46 [in Ukrainian]

3. Romanenko, K., & Romanenko, M. (2025). Glocalization 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. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-9> [in Ukrainian]

4. Cretu, F., Dobre, F., Moncea, M., & Manescu, C. O. (2024). European trends in local public administration: Adapting to globalization. *European Journal of Sustainable Development*, 13(3), 185. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p185> [in English].

5. Horváth, T. M. (1997). Decentralization in public administration and provision of services: An East–Central European view. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 15(2), 161–175. DOI: <https://doi.org/10.1068/c150161> [in English].

6. Orel, Y., Kulinich, O., Korniiievskiy, S., Serohina, S., & Gryshko, L. (2024). The impact of decentralization on regional development in Ukraine: Challenges and opportunities in the post-war era. *Amazonia Investiga*, 13(80), 99–108. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.9> [in English].

7. Petryshyn, O., Serohin, V., & Serohina, S. (2020). Glocalization and the decentralization of public power in Ukraine. *International Comparative Jurisprudence*, 6 (2), 190–200. DOI: <https://doi.org/10.13165/j.icj.2020.12.007> [in English].

Отримано 03.03.2026
Прийнято до друку 17.03.2026
Опубліковано 22.04.2026

Received 03.03.2026
Accepted for publication 17.03.2026
Published 22.04.2026

УДК 351: 338.2

Стратегічні виклики для системи публічного управління у повоєнному відновленні України

STRATEGIC CHALLENGES FOR THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

МАРЕНІЧЕНКО Валерій Валентинович – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент 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/0000-0002-0183-1354>

БЕРЕЗИНСЬКИЙ Леонід Володимирович – кандидат політичних наук, доцент, 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/0009-0003-3387-4601>

ВАСИЛЕНКО Юлія Вікторівна – доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри виховання та культури здоров'я, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2312-6979>

MARENICHENKO Valeriy Valentynovych – *PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor 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*

BEREZYNISKYI Leonid Volodymyrovych – *PhD in Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy and Economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine*

VASILENKO Julia Viktorivna – *PhD in Public Management and Administration, Associate Professor of the Department of Education and Health Culture, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine*

ГЕРАСИМЧУК Дмитро Юрій-ович – аспірант, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0009-7772-3243>

КАЗЬМІН Олександр Олександрович – аспірант, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-1343-0661>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-17>

HERASYMCHUK Dmytro Yuriiovych – PhD student, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

KAZMIN Oleksandr Oleksandrovych – PhD student, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. Систематизовано ключові компоненти ефективності повоєнної реконструкції та подальшої соціально-економічної еволюції, серед яких виділено економічні, інституційні та соціогуманітарні. Досліджено ініціативи, направлені на формування перспективних планів повоєнного відновлення України, зокрема, тих, що були представлені на міжнародних заходах у м. Лугано та м. Берлін. Охарактеризовано одним із визначальних викликів повоєнної реконструкції загострення демографічної кризи, що детермінована інтенсивними міграційними потоками та супроводжується комплексом негативних соціокультурних та соціально-економічних наслідків. Відзначено міграційний вплив та поглиблення демографічної дезінтеграції як провокатор системної волатильності на ринку праці та зниження трудових ресурсного потенціалу. Визначено необхідність формування обґрунтованої концепції соціально-економічного розвитку зі стратегічним акцентуванням на ендогенних детермінантах людського капіталу. Виявлено інвестиційну стратегію держави як ключовий вектор регулювання соціально-економічної динаміки в контексті структурної трансформації суспільного виробництва, інтенсифікації науково-технологічного розвитку та адаптації до глобальних викликів. Описано пріоритетні секторальні вектори повоєнного інвестування та представлено пропозиції інституційної модернізації інвестиційного середовища, які ґрунтуються на системі пріоритетності відновлення територій та оцінці економічного потенціалу регіонів. Окреслено ключові структурні компоненти стратегічного інноваційного розвитку для якісної трансформації управлінських та технологічних процесів, а також

підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки в умовах динамічних змін глобального ринку. Виявлено критичну важливість реалізації концептуальних засад Індустрії 4.0 як важливого елементу архітектури повоєнного відновлення економіки України, формування передумов для масштабування інвестиційних процесів та забезпечення довгострокової стійкості національної господарської системи. Зафіксовано пріоритетність створення системи моніторингу реалізації програм відновлення для оперативної адаптації стратегічних пріоритетів.

Ключові слова: демографія, економіка, інноваційний розвиток, інвестиційна політика, міграція, регіон, стратегія

Abstract. *The key components of the effectiveness of post-war reconstruction and further socio-economic evolution are systematized, among which economic, institutional and socio-humanitarian are highlighted. Initiatives aimed at forming perspective plans for post-war reconstruction of Ukraine are studied, in particular, those that were presented at international events in Lugano and Berlin. One of the defining challenges of post-war reconstruction is characterized as the aggravation of the demographic crisis, which is determined by intensive migration flows and is accompanied by a complex of negative socio-cultural and socio-economic consequences. The migration impact and deepening of demographic disintegration are noted as a provocateur of systemic volatility in the labor market and a decrease in labor resource potential. The need to form a substantiated concept of socio-economic development with a strategic emphasis on endogenous determinants of human capital is identified. The state investment strategy is identified as a key vector for regulating socio-economic dynamics in the context of the structural transformation of social production, intensification of scientific and technological development and adaptation to global challenges. Priority sectoral vectors of post-war investment are described and proposals for institutional modernization of the investment environment are presented, which are based on the priority system of territorial restoration and assessment of the economic potential of regions. Key structural components of strategic innovative development are outlined for the qualitative transformation of management and technological processes, as well as increasing the level of competitiveness of the national economy in the conditions of dynamic changes in the global market. The critical importance of implementing the conceptual principles of Industry 4.0 as an important element of the architecture of post-war restoration of the economy of Ukraine, forming the prerequisites for scaling investment processes and ensuring the long-term sustainability of the national economic system is identified. The priority of creating a system for monitoring the implementation of restoration programs for the operational adaptation of strategic priorities is fixed.*

Key words: demography, economy, innovative development, investment policy, migration, region, strategy

Вступ. Глобальні геополітичні зрушення, структурні зміни в економіці, соціальна фрагментація та технологічна еволюція визначають нові вектори розвитку публічного управління. Відтак, ефективне впровадження стратегій відновлення потребує синергетичної взаємодії між державними інституціями, міжнародними партнерами та громадянським суспільством. Комплексний підхід до реалізації реформ передбачає розбудову адаптивних управлінських моделей, орієнтованих на підвищення інституційної спроможності, забезпечення стійкості політичної та економічної системи, а також інтеграцію до європейського простору.

Сучасна парадигма публічного управління повинна відповідати принципам багаторівневого врядування, де поєднуються централізовані та децентралізовані механізми ухвалення рішень. Важливими аспектами при цьому є розбудова інноваційних фінансових інструментів, цифровізація адміністративних процесів, гармонізація нормативно-правової бази з європейськими практиками та забезпечення прозорості публічного управління. Крім цього, необхідно враховувати транснаціональні аспекти відновлення, що передбачають міжнародну координацію зусиль у сферах безпеки, енергетики, екології та сталого розвитку.

Таким чином, дослідження стратегічних викликів у системі публічного управління має ключове значення для визначення ефективних механізмів відновлення України у повоєнний період. Формування комплексної політики відбудови має ґрунтуватися на довгостроковому плануванні, інституційній модернізації та активному залученні міжнародних партнерів, що забезпечить стійкий розвиток держави у глобальному вимірі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Узагальнення останніх досліджень свідчить про те, що науковий дискурс у сфері публічного управління повоєнного відновлення України охоплює широкий спектр питань, зокрема, проблематику адаптації державних інституцій до умов невизначеності, ефективності управлінських механізмів у повоєнний період, а також інтеграції до європейських управлінських практик. Багато дослідників, серед яких О. Берданова, Г. Возняк, І. Дагаєв, М. Денисенко, В. Залізнюк, О. Кленін, М. Кохан, А. Крушельницький, О. Тимошенко та інші, внесли значний вклад у вивчення питань, порушених у цій статті. Їхні роботи розкривають різні аспекти публічного управління, включаючи людиноцентричні, інвестиційні, інноваційно-орієнтовані та інші механізми розвитку. Перспективи подальших досліджень у сфері публічного управління в контексті повоєнного відновлення України є багатогранними і охоплюють питання ефективності міжсекторального партнерства, модернізації адміністративних процесів, розширення інструментарію цифрового врядування, інтеграції принципів розвитку у державну політику, а також посилення адаптивної спроможності управлінських структур до зовнішніх викликів. Подальший

розвиток цієї проблематики сприятиме формуванню більш стійких та ефективних моделей управління в умовах глобальних трансформацій.

Метою дослідження є концептуалізація управлінської доктрини до будови адаптивного потенціалу системи публічного управління в умовах мультिवаріантності стратегічних викликів у процесі повоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Історичні фактори, що зумовлюють ефективність повоєнної реконструкції та подальшої соціально-економічної еволюції держав, формують складну систему взаємодіючих компонентів, серед яких виокремлюються економічні (передумови довоєнного економічного розвитку, масштаби структурних руйнувань та фінансово-матеріальних втрат, параметри та моделі зовнішнього фінансування), інституційні (спроможність органів влади до імплементації реконструктивних стратегій, ефективність адміністративного менеджменту та якість інституційного дизайну, рівень соціальної довіри та координаційна синергія між державним апаратом, громадянським суспільством, волонтерськими ініціативами та неурядовими організаціями, збалансованість взаємодії між місцевими та центральними органами влади), а також соціогуманітарні (людський потенціал та рівень суспільної кооперації, національні ментальні конструкції та когнітивна згуртованість населення, наявність стратегічного бачення розвитку країни та його концептуальна відповідність державним пріоритетам).

Презентація Плану Відновлення України, здійснена в межах першої міжнародної конференції у м. Лугано, відобразила спектр проєктних ініціатив, спрямованих на стимулювання рееміграційних процесів, що реалізовувались у межах компетенції спеціалізованої робочої групи «повернення громадян, які тимчасово переміщені, зокрема за кордон, та їх інтеграція в суспільно-економічне життя держави» в структурі Національної ради з відновлення України. Враховуючи непередбачувані часові параметри та системні наслідки військової агресії, низка початкових стратегічних орієнтирів відновлення, очікуваних до реалізації ще у 2022 році, не відповідала динамічним змінам безпекової ситуації та реальним викликам повномасштабної війни.

Міжнародна експертна конференція з питань відновлення та відбудови України (м. Берлін, 2022 р.) акцентувала увагу на необхідності інституціоналізації грошових переказів мігрантів як додаткового фінансового інструменту реконструкції економіки, а серед ключових завдань наступного етапу відновлення було визначено імплементацію механізмів рееміграції населення.

Забезпечення демографічної стабільності України в умовах викликів військових дій набуває стратегічного значення для національної безпеки, корелюючись із концептуальними засадами «hard power», в основі яких лежить триєдність військового потенціалу, економічної стійкості та демографічної самодостатності [8].

Одним із визначальних викликів у процесі повоєнної реконструкції є загострення демографічної кризи, що детермінована інтенсивними міграційними потоками та супроводжується комплексом негативних соціокультурних та соціально-економічних наслідків. Зокрема, міграційна мобільність провокує ерозію суспільних зв'язків, посилюючи ризики соціальної фрагментації серед залишеного населення, десемантизацію національної ідентичності та редукцію культурного капіталу внаслідок ослаблення транснаціональних комунікаційних зв'язків мігрантів із країною походження. Водночас, демографічні втрати зумовлюють критичну депопуляцію активної частини трудових ресурсів, спричиняючи масштабний дефіцит висококваліфікованої робочої сили та структурну деформацію вікової стратифікації населення на користь його старших когорт. За попередніми прогнозами, для забезпечення сталого відновлення національної економіки Україна потребуватиме залучення щонайменше 4,5 млн додаткових трудових ресурсів [7].

Актуальна демографічна парадигма, що сформувалася в Україні, виступає визначальним фактором структурної трансформації трудоворесурсного потенціалу, провокуючи системну волатильність на ринку праці. Комплекс негативних демографічних трендів, зокрема, масова міграція, депопуляція та деформація вікової структури населення, зумовили суттєві асиметрії в кадровому забезпеченні національної економіки, спричинили відтік висококваліфікованих фахівців та молодіжного сегмента трудових ресурсів, що посилило дисбаланси між попитом та пропозицією на ринку праці, призвело до зменшення рівня конкурентоспроможності та ускладнення соціально-економічної стабільності держави.

Поглиблення демографічної дезінтеграції, зниження рівня простого відтворення поколінь та посилення вікової асиметрії населення неминуче ескалюватимуть ризики перманентної волатильності трудоворесурсного потенціалу, що матиме довготривалі наслідки для структурної рівноваги національного ринку праці. Враховуючи актуальні демографічні детермінанти, стратегічним пріоритетом державної політики України має стати впровадження комплексних механізмів регуляторного впливу, спрямованих на мінімізацію трудоворесурсних дисбалансів, стимулювання відтворення кваліфікованого кадрового потенціалу та забезпечення повноцінної зайнятості шляхом інтеграції системних інструментів соціально-економічного розвитку. В цьому контексті важливу роль відіграє формування сприятливого підприємницького середовища як ключового драйвера ринку праці, що сприятиме не лише генеруванню нових робочих місць, але й активізації інноваційних процесів, підвищенню економічної динаміки та посиленню адаптаційної здатності економіки до викликів трудоворесурсної турбулентності. Відтак, стратегічний вектор державної політики має бути зосереджений на імплементації ефективних заходів дерегуляції, фінансової

підтримки та стимулювання малого та середнього підприємництва як базисного механізму стабілізації соціально-економічного розвитку країни в умовах демографічної кризи [4].

Формування обґрунтованої концепції соціально-економічного розвитку неможливе без стратегічного акцентування на ендогенних детермінантах людського капіталу, який виступає фундаментальним чинником конкурентоспроможності національної економіки. Сучасні виклики вимагають не лише збереження наявного кадрового потенціалу, а й його динамічного оновлення через системне інвестування в когнітивні, професійно-кваліфікаційні та креативні компетенції економічно активного населення. Векторний розвиток людського капіталу передбачає впровадження багатовимірної моделі інтегрованих заходів, орієнтованих на стабілізацію соціально-економічної ситуації, оптимізацію безпекових параметрів, забезпечення інклюзивного доступу до якісних освітніх ресурсів, модернізацію економічної та освітньої інфраструктури, а також розгортання системи мотиваційних стимулів для інтелектуально-творчої самореалізації громадян. Важливим аспектом є диверсифікація механізмів державної підтримки, спрямованих на генерацію інноваційних технологій, що забезпечать довгострокове підвищення продуктивності людського капіталу та його відповідність динаміці глобальних трансформацій [5].

У цьому напрямі інвестиційна стратегія держави виступає ключовим вектором регулювання соціально-економічної динаміки, визначаючи структурну трансформацію суспільного виробництва, інтенсифікацію науково-технологічного розвитку та адаптацію до глобальних викликів. З огляду на актуальну макроекономічну кон'юнктуру, процес посткризового відновлення України потребує масштабної мобілізації фінансових ресурсів, що передбачає як активізацію внутрішніх інвестиційних потоків, так і стимулювання екзогенного капіталу. Однак ефективна імплементація інвестиційних механізмів можлива лише за умов формування сприятливого інституційного середовища, що детермінується стійкістю державних інститутів, регуляторною прозорістю, розвиненою економічною та соціальною інфраструктурою, забезпеченням рівноправного доступу товаровиробників до внутрішніх та міжнародних ринків, гарантуванням економічної та правової безпеки підприємницької діяльності. Конкурентоспроможність національного інвестиційного простору передбачає необхідність розробки комплексної стратегії, орієнтованої на удосконалення регуляторної політики, запровадження ефективних механізмів захисту інтересів інвесторів, підвищення інституційної спроможності судової системи, що в сукупності створюватиме фундаментальні конкурентні переваги України в глобальному економічному просторі [6].

Інвестиційна політика як невід'ємний компонент макроекономічної стратегії держави формує оптимальні механізми модернізації та розширення виробничого, науково-технологічного та соціального потенціалу країни. Її

реалізація спрямована на забезпечення макрофінансової стабільності, створення передумов для економічного зростання та адаптації національного господарського комплексу до викликів посткризового періоду. У контексті повоєнного відновлення інвестиційна активність набуває стратегічного значення, оскільки масштаби руйнацій потребують залучення значних фінансових ресурсів, зокрема зовнішнього капіталу. Для ефективного акумулювання інвестиційних потоків необхідно формувати сприятливе інституційне середовище, що передбачає нормативно-правову транспарентність, дієздатність державних регуляторних органів, фінансову та соціально-економічну безпеку.

Пріоритетними секторальними векторами інвестування визначаються транспортна інфраструктура, житловий фонд, промисловість та торгівля, сектор соціального захисту, аграрний комплекс, енергетична сфера, охорона здоров'я, освітня система, а також фінансовий сектор. Для розробки ефективної інвестиційної моделі доцільно враховувати структурні сильні сторони економіки, зокрема, інституційну підтримку інвестиційної політики на рівні урядових структур, нормативно-правову адаптацію до потреб державно-приватного партнерства, можливості імплементації міжнародного досвіду, зовнішню фінансову та технічну підтримку, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, а також гнучкість механізмів фінансування та розподілу інвестиційних ризиків.

Водночас, інституційна модернізація інвестиційного середовища повинна включати системні реформи, імplementовані відповідно до рекомендацій міжнародних організацій, та враховувати обмеження притоку капіталу в умовах високої економічної та геополітичної волатильності. Важливим завданням є розробка автономних стратегій реструктуризації національного виробництва, орієнтованих на мобілізацію внутрішніх ресурсів. Ураховуючи історичні прецеденти відбудови, необхідно впровадити централізовану інституцію, що координуватиме процес реконструкції, аналогічно польському *Biuro Odbudowy Stolicy*.

Для раціонального просторового планування варто застосовувати систему пріоритетності відновлення територій, яка базуватиметься на економічній та функціональній доцільності. Території з максимальним економічним потенціалом мають реконструюватися першочергово з метою створення мультиплікативного ефекту залучення подальших інвестицій. Крім цього, оцінка економічного потенціалу регіонів дозволить визначити стратегічні напрями розвитку, що сприятиме гармонізації просторової політики та ефективному перерозподілу ресурсів. Концептуальне планування має передбачати одночасне проектування та запуск реконструкції ключових регіонів із заздалегідь розробленими архітектурно-урбаністичними стратегіями, що дасть змогу мінімізувати часові втрати та оптимізувати процес повоєнного відновлення національної економіки [9].

Інвестиційна політика в умовах повоєнного відновлення є інтегральним компонентом національної стратегії інноваційного розвитку, що передбачає створення комплексної, взаємоузгодженої та системної моделі державного

регулювання, спрямованої на формування конкурентоспроможної національної інноваційної системи. Основними структурними векторами даної політики є аналіз, розробка та імплементація регуляторних механізмів, орієнтованих на забезпечення технологічної модернізації, стимулювання наукоємного виробництва, інтеграцію інноваційних розробок у процеси економічного відтворення та трансформацію структури національної економіки відповідно до вимог глобалізованих ринків.

Концентрація інвестиційних потоків, трудового потенціалу та науково-технологічних ресурсів у стратегічно значущих секторах економіки є ключовою передумовою формування ефективних механізмів генерації, комерціалізації та дифузії інновацій. Це, у свою чергу, сприятиме розширенню технологічної автономії, підвищенню адаптивної здатності економічної системи до глобальних викликів та трансформацій, формуванню довгострокових конкурентних переваг на міжнародних ринках. Реалізація інноваційно-орієнтованої інвестиційної стратегії забезпечить динамічну траєкторію сталого економічного зростання, що є критично важливим фактором для підвищення стійкості національної економіки у повоєнний період та її ефективної інтеграції у світові економічні процеси [3].

Модернізація національної економіки та прискорення інноваційного розвитку є визначальними імперативами стратегії повоєнного відновлення України, що вимагає системного підходу до формування інституційних, фінансових та технологічних передумов для структурної трансформації господарського комплексу. Інвестиції у стратегічний інноваційний розвиток бізнес-середовища та формування індустріальної платформи смарт-промисловості можуть стати ключовими каталізаторами економічного зростання, забезпечуючи синергетичний ефект у вигляді розширення виробничого потенціалу, диверсифікації ринкових сегментів, генерації нових робочих місць, зростання доходів населення та підвищення загальної конкурентоспроможності національної економіки.

Історичний досвід відбудови європейських країн у повоєнний період засвідчує, що ефективність реалізації відновлювальних програм значною мірою пояснювалася наявністю розвинених інституційних механізмів, високим рівнем підприємницької активності, стійкими традиціями комерційної культури, освіченістю робочої сили та технологічною спадковістю індустріального сектору. Саме ці фактори сприяли успішному використанню зовнішніх фінансових ресурсів у рамках Плану Маршалла та прискоренню економічного відродження європейських держав. Аналогічно, інтеграція інноваційних підходів до інвестиційної політики України має ґрунтуватися на концептуальних засадах технологічної модернізації, впровадженні високопродуктивних виробничих систем, стимулюванні науково-дослідної діяльності та посиленні ролі підприємницького сектору як ключового драйвера стійкого економічного розвитку [1].

Стратегічний інноваційний розвиток, інтегрований у систему публічного управління, в умовах постіндустріальної трансформації передбачає комплексну імплементацію концепції Індустрії 4.0 як базового вектора економічної модернізації. Його ключовими структурними компонентами є цифрова трансформація господарських процесів, інституціоналізація штучного інтелекту та аналітики великих даних, впровадження інтернету речей у виробничі та сервісні ланцюги, розвиток блокчейн-технологій та систем кібербезпеки, масштабування роботизації та автоматизації виробничих циклів, стимулювання інноваційного підприємництва шляхом створення стартап-екосистем, модернізація освітньої системи відповідно до потреб високотехнологічного ринку праці, а також формування комплексних інноваційних кластерів як інструментів технологічної конвергенції.

Інвестування в зазначені напрями забезпечує не лише якісну трансформацію управлінських та технологічних процесів, а й сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності національної економіки в умовах динамічних змін глобального ринку. Реалізація концептуальних засад Індустрії 4.0, навіть в умовах військових викликів, є критично важливим елементом архітектури повоєнного відновлення економіки України, формування передумов для масштабування інвестиційних процесів та забезпечення довгострокової стійкості національної господарської системи [2].

Висновки. Система публічного управління України постає перед комплексом стратегічних викликів у повоєнному відновленні, інтегруючись у європейський простір. Необхідно інституціоналізувати модель взаємовигідної інтеграції України та Європейського Союзу, створюючи механізми залучення іноземних інвесторів та партнерських зв'язків. Критично важливим є формування прозорого інституційного середовища для реалізації масштабних проєктів відновлення, імплементація європейських стандартів регулювання та розбудова фінансових механізмів для ефективного використання міжнародної допомоги. Довгострокове бачення інтеграції України до європейського простору передбачає участь у вирішенні глобальних викликів – безпеки, кліматичних змін, цифрової революції тощо. Пріоритетними є адаптація спільної європейської політики у ключових секторах та розвиток інноваційної промисловості. Особливу увагу слід приділити логістичній інтеграції України з Європейським Союзом та розвитку транспортних коридорів. Важливим залишається запровадження європейських управлінських практик та розбудова механізмів стратегічного планування. Необхідно також створити систему моніторингу реалізації програм відновлення для оперативної адаптації стратегічних пріоритетів. Таким чином, викликоорієнтоване публічне управління стратегічного характеру має стати драйвером інтеграції України з Європейським Союзом, забезпечуючи стійкий розвиток країни у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Берданова О., Дагаєв І. Міжнародний досвід повоєнного відновлення країн. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Національна безпека*. 2024. 2(2). С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/2-4/11>
2. Денисенко М. П., Байда Б. Ф., Замроз М. В., Панченко В. А., Юринець З. В. Інвестування стратегічного інноваційного розвитку бізнесу України в умовах реалізації концепції індустрії 4.0. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.7>
3. Залізняк В. П., Близнюк С. Державна інтеграційна політика України: сучасні виклики в умовах повоєнного відновлення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.3>
4. Кленін О. В., Міщенко С. О. Концептуальна стратегія розвитку підприємства в умовах трудоворесурсної волатильності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.5>
5. Кохан М., Кузик О., Поріцький Ю. Інвестиції в розвиток людського капіталу у сільському господарстві України. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 186–190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-34>
6. Крушельницький А. А., Пленцак В. А. Модернізація публічного управління повоєнного відновлення економіки і ревіталізації територій через механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 3 (42). С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-3.5>
7. Тимошенко О. В., Тиркало В. Б. Актуальні проблеми стану та розвитку економічної системи України в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-40-48>
8. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Возняк Г.В. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с.
9. 77 lat temu powstało Biuro Odbudowy Stolicy. URL: <https://um.warszawa.pl/waw/zabytki/-/77-lat-temu-powstalo-biuro-odbudowy-stolicy>

References

1. Berdanova, O. & Dahayev, I. (2024). Mizhnarodnyy dosvid povoyennoho vidnovlennya krayin [International experience of post-war reconstruction of countries]. *Visnyk Kyuyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Natsional'na bezpeka*. 2(2). 25–30. DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/2-4/11> [in Ukrainian].
2. Denysenko, M.P., Bayda B.F., Zamroz M.V., Panchenko V.A., Yurynets' Z.V. (2024). Investuvannya stratehichnoho innovatsiynoho rozvytku biznesu Ukrayiny v umovakh realizatsiyi kontseptsiyi industriyi 4.0 [Investment in strategic

innovative development of Ukrainian business in the context of implementing the concept of industry 4.0]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 4. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.7> [in Ukrainian].

3. Zaliznyuk, V.P., Blyznyuk, S. (2025). Derzhavna intehratsiyna polityka Ukrayiny: suchasni vyklyky v umovakh povoyennoho vidnovlennya [State integration policy of Ukraine: modern challenges in the conditions of post-war reconstruction]. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.3> [in Ukrainian].

4. Klenin, O.V., Mishchenko, S.O. (2024). Kontseptual'na stratehiya rozvytku pidpryyemnytstva v umovakh trudoresursnoyi volatyl'nosti [Conceptual strategy for the development of entrepreneurship in conditions of labor resource volatility]. Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya. 1 (53). 51–55. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.5> [in Ukrainian].

5. Kokhan, M., Kuzyk, O., Porits'ky, Y. (2024). Investytsiyi v rozvytok lyuds'koho kapitalu u sil'skomu hospodarstvi Ukrayiny [Investments in the development of human capital in agriculture of Ukraine]. Ekonomichnyy prostir. 189. 186–190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-34> [in Ukrainian].

6. Krushel'nyts'ky, A.A., Plyentsak, V.A. (2024). Modernizatsiya publichnoho upravlinnya povoyennoho vidnovlennya ekonomiky i revitalizatsiyi terytoriy cherez mekhanizm realizatsiyi stratehiyi mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti Ukrayiny [Modernization of public administration of post-war economic recovery and revitalization of territories through the mechanism of implementation of the strategy of international competitiveness of Ukraine]. Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya. 3 (42), 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-3.5> [in Ukrainian].

7. Tymoshenko, O.V., Tyrkalo, V.B. (2024). Aktual'ni problemy stanu ta rozvytku ekonomichnoyi systemy Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Current problems of the state and development of the economic system of Ukraine under martial law]. Biznes Inform. 3. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-40-48> [in Ukrainian].

8. Voznyak, H.V. (2023). Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostannya rehioniv i hromad Ukrayiny v umovakh nestabil'nosti: pohlyad kriz' pryzmu povedinkovoyi ekonomiky [Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: a view through the prism of behavioral economics]: monohrafiya. L'viv: DU «Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny. [in Ukrainian].

9. 77 lat temu powstało Biuro Odbudowy Stolicy. URL: <https://um.warszawa.pl/waw/zabytki/-/77-lat-temu-powstalo-biuro-odbudowy-stolicy> [in Polish].

Отримано 04.03.2026

Прийнято до друку 18.03.2026

Опубліковано 22.04.2026

Received 04.03.2026

Accepted for publication 18.03.2026

Published 22.04.2026

УДК 351.83:331.101.262(4/9)

Зарубіжні моделі соціального механізму публічного управління розвитком трудового потенціалу

FOREIGN MODELS OF THE SOCIAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF LABOR POTENTIAL DEVELOPMENT

ДІДИК Станіслав Миколайович –
аспірант, Комунальний заклад вищої
освіти «Дніпровська академія непе-
рервної освіти» Дніпропетровської
обласної ради», вул. Володимира Анто-
новича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

DIDYK Stanislav Mykolayovych –
PhD student, Communal Institution of
Higher Education «Dnipro Academy of
Continuing Education» Dnipropetrovsk
Regional Council», 70, st. Volodymyr
Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-7425-5793>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2026-1-18>

***Анотація.** У статті розглянуто проблеми теоретичних і прикладних аспектів функціонування соціально-трудової сфери в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Проведено комплексний аналіз зарубіжних моделей забезпечення гідної праці на всіх рівнях управління розвитком трудового потенціалу, а також обґрунтовано необхідність адаптації найкращих світових практик до українських реалій з урахуванням національних особливостей. Визначено, що зарубіжні моделі соціального механізму публічного управління розвитком трудового потенціалу базуються на ефективному поєднанні державних інструментів регулювання, ринкових механізмів та інститутів соціального партнерства. Такі моделі спрямовані на підвищення якості робочої сили, забезпечення гнучкості ринку праці, стимулювання зайнятості населення та належний соціальний захист працівників. Доведено, що зарубіжний досвід підтверджує ефективність переходу від традиційного соціального забезпечення до концепції соціального інвестування, у межах якої розвиток трудового потенціалу розглядається як ключовий чинник забезпечення сталого економічного зростання. Наголошено, що Україна обрала стратегічний курс на інтеграцію до Європейського Союзу, який визначається як ключовий пріоритет як зовнішньої, так і внутрішньої державної політики, зумовлюючи глибокі інституційні та соціально-економічні трансформації. Реалізація положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачає не лише адаптацію національного законодавства до норм права ЄС,*

© ДІДИК Станіслав Миколайович

а й імплементацію європейських соціальних стандартів у процес формування та розвитку трудового потенціалу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження зарубіжного досвіду становлення та розвитку трудової політики, а також механізмів і інструментів публічного управління у розвинутих і транзитивних європейських країнах з метою їх подальшого впровадження в Україні.

Ключові слова: *праця, розвиток, соціально-трудова сфера, соціальне партнерство, соціальний діалог, соціальний механізм публічного управління*

Abstract. *The article considers the problems of theoretical and applied aspects of the functioning of the social and labor sphere in the conditions of modern socio-economic transformations. A comprehensive analysis of foreign models of ensuring decent work at all levels of management of labor potential development is carried out, and the need to adapt the best world practices to Ukrainian realities is substantiated, taking into account national characteristics. It is determined that foreign models of the social mechanism of public management of labor potential development are based on an effective combination of state regulatory instruments, market mechanisms and social partnership institutions. Such models are aimed at improving the quality of the workforce, ensuring labor market flexibility, stimulating employment and proper social protection of workers. It is proven that foreign experience confirms the effectiveness of the transition from traditional social security to the concept of social investment, within which the development of labor potential is considered as a key factor in ensuring sustainable economic growth. It is emphasized that Ukraine has chosen a strategic course for integration into the European Union, which is defined as a key priority of both foreign and domestic state policy, entailing profound institutional and socio-economic transformations. The implementation of the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU involves not only the adaptation of national legislation to the norms of EU law, but also the implementation of European social standards in the process of forming and developing labor potential. In this regard, the study of foreign experience in the formation and development of labor policy, as well as mechanisms and instruments of public administration in developed and transitional European countries, with the aim of their further implementation in Ukraine, is of particular relevance.*

Key words: *labor, development, social and labor sphere, social partnership, social dialogue, social mechanism of public administration.*

Вступ. Забезпечення гідного існування людини праці є однією з ключових проблем економічних, філософських, соціологічних досліджень зарубіжних учених. Запозичення і адаптація накопиченого значного міжнародного досвіду усебічного дослідження проблем гідної праці і реалізації програм підвищення її рівня до сучасних умов дозволяє знайти нові

рішення подолання соціально-трудоових проблем і відшукати шляхи забезпечення гідного рівня умов використання трудового потенціалу, збагатити наукові досягнення. Зарубіжні напрацювання у сфері гідної праці формують прогресивні світові стандарти стану трудової сфери, умов і напрямів формування політики управління якістю життя працюючого прошарку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для нашої роботи суттєве значення мають нормативно-правові акти та наукові розвідки зарубіжних фахівців у сфері праці [6–10]. Важливі аспекти соціального партнерства у сфері праці, досліджують такі науковці, як Лукаш С. [1], Ляшенко Т. [2], Марич М., Мартинюк А. [3], Мельничук О. Ф. [4].

Мета дослідження – аналіз зарубіжних моделей забезпечення гідної праці на усіх рівнях управління розвитком трудового потенціалу і обґрунтування необхідності адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій

Виклад основного матеріалу. В Україні проблеми забезпечення гідної праці залишаються актуальними, оскільки вони відповідають визначеному курсу державної політики, спрямованому на досягнення економічного добробуту, їх вирішення сприятиме задоволенню потреб суспільства, держави та роботодавців. У більшості випадків роботодавці не розуміють важливості використання того або іншого чинника в підвищенні якості трудового життя, але необхідно усвідомити, що вдосконалення умов трудової діяльності торкається не лише інтересів працівників, але і роботодавців, і суспільства в цілому. Високі показники гідної праці безпосередньо вплинуть на якісні і кількісні характеристики виробничої діяльності. Завдяки високій продуктивності праці за один і той же час створюватиметься більша кількість товарів або якісніше виявляться послуги, і тим самим знизяться витрати на виробництво продукції, підвищиться конкурентоспроможність підприємства, закріпляться економічні позиції держави на світових ринках. Підвищення продуктивності праці зумовить зростання доходів, що забезпечить надійні передумови подолання бідності серед працездатного населення, зростання прошарку середнього класу, формування забезпеченого суспільства. Україна на підставі визначення власних потреб прагне до конструювання індивідуальної моделі розвитку трудового потенціалу, сформовані світові стандарти і напрацювання в цій сфері можуть стати елементами механізму управління цими процесами на мікро-, мезо- і макрорівнях. Наукові узагальнення літературних джерел показують різну інтерпретацію терміну «гідна праця», що в різних країнах формує різні напрями досліджень в цій сфері, впливає на особливості розробки і реалізації програм з забезпечення гідної праці. Термін «гідна праця» увійшла до наукового обороту в результаті реалізації глобальних цілей Міжнародної організації праці, хоча проблеми, пов'язані зі змістом цього поняття, обговорювалися упродовж століть [5].

Так, наприклад, український учений Мельничук О. досліджуючи проблеми сучасних трудових стосунків, визначає, що гідна праця як така, «з повагою сприймається суспільством, задовольняє індивіда за своїми моральними, матеріальними, якісними, кількісними і змістовними характеристиками, не завдає збитку здоров'ю і сприяє розвитку здібностей людини» [4]. Досить активна наукова діяльність з вивчення концептуальних основ гідної праці проводиться українськими фахівцями, в роботах яких висвітлюються проблеми гідної праці і визначаються перспективні напрями проведення наукових досліджень в цій сфері, а саме розробка національних пріоритетів соціально-трудової політики з урахуванням вимог гідної праці, економічне значення гідної праці та інше. Значний вклад в розробку теоретичних і прикладних аспектів гідної праці внесла Міжнародна організація праці, яка пропонує визначати це поняття як «ефективну працю в добрих і безпечних умовах, що дає працівникові задоволення, можливість повною мірою проявити свої здібності, навички і майстерність, працю з гідною оплатою і справедливим розподілом плодів прогресу, працю, коли права трудящих захищені» [5]. Досвід роботи Міжнародної організації праці майже в 140 країнах світу свідчить, що стратегічна спрямованість соціально-економічної політики країн на розширення можливостей для гідної праці забезпечує, як правило, стійкий розвиток суспільства: «Країнам, які досягають економічного зростання без відповідного росту якості робочих місць, вдається зберегти здорові економічні показники. Проте економічне зростання, яке йде рука в руку з поліпшенням гідної праці, як правило, залишається стійким» [10].

Певної позиції відносно поняття і пріоритетів гідної праці дотримується європейська спільнота. Так, повне схвалення і підтримка ідеї гідної праці відбулася на 276-ій Зустрічі Ради ЄС (Брюссель, 30 листопада - 1 грудня 2006 року). Відмітимо, що ЄС визначив орієнтиром соціально-трудової і економічної політики не впровадження концепції гідної праці, запропонованої Міжнародною організацією праці, а досягнення принципів так званої «хорошої роботи» у зв'язку із зростаючою стурбованістю про «більшу кількість і більшу якість робочих місць». Європейська спільнота затвердила в 2007 році нову концепцію «Якість праці і зайнятості в Європі», яка є уособленням ідей, закладених в Програмі гідної праці, на більш високому рівні зважаючи на специфіку європейської соціальної моделі [9].

З урахуванням викладеного вище матеріалу можна сформулювати основний зміст поняття гідної праці. Гідна праця (за сутнісним визначенням) – це можливість всебічної реалізації прав людини на працю в умовах високої ефективності на принципах рівності, безпеки, соціального партнерства і інтеграції, розвитку і людської гідності; трудова діяльність, що відповідає суспільно необхідним вимогам і інтересам сторін соціально-трудо-вих стосунків, сприяюча стійкому людському розвитку. Задоволення потреб

працівника в праці, досягнення економічних цілей підприємств, визначених державою пріоритетів людського розвитку реалізуються через забезпечення умов гідної праці. Концепція гідної праці орієнтована на широкі верстви населення, передусім на найменш захищені в аспекті реалізації трудового потенціалу, що відповідає ключовим напрямкам внутрішньої і зовнішньої політики.

У розвинених зарубіжних країнах накопичений значний досвід розробки і реалізації стратегій забезпечення гідної праці, які є практичним втіленням наукових досягнень відносно концептуальної суті цієї категорії. Але проблема забезпечення гідної праці в західних країнах має свої обмеження, а моделі підвищення якості трудового життя – специфічні характеристики, обумовлені принциповими особливостями їх соціально-економічного розвитку. Зарубіжні дослідження гідної праці мають практичну спрямованість на забезпечення ефективності трудової діяльності на підприємствах [1].

Перші мікропрограми забезпечення гідної праці впроваджені були ще в довоєнні роки на основі експериментів, проведених американськими фахівцями на заводі «Уестерн Електрик» в м. Хоторн (США), які довели важливість створення сприятливого психологічного клімату в трудових колективах для підвищення продуктивності праці. На заводі було почато впровадження демократичного стилю управління, стимулювання творчої ініціативи працюючих. Розробка комплексних програм забезпечення гідної праці в зарубіжних країнах активно проводилася в 70-80-і рр. ХХ століття, сучасні наукові ідеї орієнтуються переважно на розвиток прогресивних форм організації трудового процесу з використанням інноваційних технологій, інформатизацією робочих місць [7]. Позитивний досвід реалізації принципів гідної праці накопичено на провідних підприємствах США та Швеції, які є зразковими як в економічному, так і в соціальному вимірах та характеризуються високою конкурентоспроможністю на світових ринках. Зокрема, серед провідних міжнародних компаній, таких як Volvo, General Motors, Bosch, Siemens, Philips та Volkswagen, активно впроваджуються сучасні підходи до управління якістю трудового життя та забезпечення балансу між професійною діяльністю і особистим життям. Аналіз наукової літератури, присвяченої зарубіжному досвіду управління гідною працею, дозволяє виокремити основні принципи впровадження програм підвищення якості трудового життя, зокрема: розвиток соціального партнерства, впровадження виробничої демократії, а також забезпечення самовідповідальності працівників у процесі трудової діяльності [1].

Демократизація господарської діяльності на мікрорівні проявляється в таких формах, як співучасть, соуправління і самоврядування персоналу в діяльності підприємства. По-перше, при співучасті працівникам надається право створювати представницькі органи, які наділені правом участі в управлінні підприємством. Наприклад, в Португалії створені комітети

працюючих, які розглядають соціально-трудові питання (прийом, адаптація і розвиток персоналу, соціальне забезпечення та ін.), їх рішення мають рекомендаційний характер. Практика показала, що це ефективна форма регулювання трудових відносин, яка сприяє не лише гармонізації інтересів працюючих і роботодавців, але і росту економічних показників підприємств. По-друге, вони можуть отримувати інформацію про стан справ в компанії.

У Швеції створена законодавча база розвитку соціального партнерства, зокрема, роботодавець зобов'язується надавати інформацію найнятим робітникам, з якими укладена колективна угода, в об'ємах, необхідних для ефективного виконання трудових зобов'язань і захисту власних інтересів. У результаті застосування зазначених методів на підприємствах Швеції суттєво підвищився рівень контролю за виконанням адміністрацією організацій своїх зобов'язань перед працівниками. По-третє, вони також можуть брати участь з дорадчим голосом в підготовці і ухваленні рішень виробничого і соціального характеру. Так, в Японії [2] на провідних підприємствах (Honda, Nissan, Hitachi) стимулювання творчого відношення до праці і розвиток раціоналізації серед персоналу здійснюється за допомогою створення так званих груп з контролю якості, які виступають важливим чинником забезпечення гідної праці. Складовими японської системи участі працівників в управлінні виробництвом є проведення спільних консультацій між роботодавцями та профспілками, що виступають двостороннім каналом обміну інформацією; така практика застосовується майже у 90 % фірм. Можна стверджувати, що на основі обговорення і знаходження консенсусу між роботодавцями і профспілками, використовуючи потенціал спільних консультацій, вирішуються ключові питання соціально-трудового розвитку. На думку японських фахівців, зміст гідної праці виражається трьома головними складовими: розвинена система інформації; стимулювання інноваційної активності; особлива система підготовки кадрів.

Японська концепція «людського потенціалу» передбачає створення таких умов праці, які дозволяють ефективно використати трудовий потенціал, сприяють розвитку самоврядування і забезпечують самоконтроль.

Система соціально-трудових стосунків Німеччини, за висновками фахівців Міжнародної організації праці, є самою збалансованою з позиції узгодження інтересів роботодавців і персоналу і оцінюється як найпрогресивніша у світі. Для України особливо цінним є досвід Німеччини з розвитку соціального партнерства, забезпеченню гідної праці на основі застосування тарифних угод [6]. На окремих територіях Німеччини зафіксована тарифна автономія, тобто право працівників незалежно від держави визначати умови праці і формувати тип соціально-трудових стосунків. Важливою складовою управління гідною працею є демократичні основи менеджменту персоналу, сформовані в Німеччині під назвою «Мітбештиммунг». Система виступає

як три-компонентна за своїм змістом, тобто передбачає створення «виробничих рад», включення представників найнятих робітників в наглядові ради і включення «робочих директорів» в ради керівників. Залежно від того на якому рівні здійснюється участь в управлінні, розрізняють такі його різновиди, як рівень окремого робочого місця або робочої групи (рішення на цьому рівні приймаються, як правило, за організаційно-технічними умовами діяльності, співпраці з колегами і безпосередніми керівниками, умовам зайнятості, кадровим питанням і так далі), рівень підприємства, статус юридичної особи (на цьому рівні має місце співпраця відносно вирішення стратегічних питань розвитку потенціалу підприємства), що має, рівень соціально-трудова стосунків на підприємстві (питання робочого часу, відпусток, оплати праці, соціального забезпечення), рівень взаємодії підприємств і профспілок, що передбачає участь представницьких органів найнятих робітників і підприємців в забезпеченні гідної праці. У Німеччині оформлена практика колективної роботи як системотворчий компонент що передбачає виконання певного кола колективних функцій.

У зарубіжних фірмах широко використовується принцип соціальної відповідальності, який є базовим при реалізації заходів з забезпечення гідної праці. Соціальна відповідальність – це ведення безпечної і корисної для суспільства діяльності, у тому числі бізнесу, підприємництва, виробничою або трудовою. Найбільш широке тлумачення соціальної відповідальності включає корпоративну етику, корпоративну соціальну політику, політику у сфері довкілля, принципи корпоративного управління, дотримання прав людини, політику по відношенню до персоналу [3].

Заслуговує на увагу досвід Франції з забезпеченню гідних умов праці шляхом подолання негативних наслідків, які пов'язані з так званим моббінгом (переслідуваннями на роботі, зневагою гідності людини в праці) [7]. Для успішної боротьби з моральним переслідуванням моббінг є предметом аналізу наук медичного, психологічного і соціологічного профілів. Економічна і соціальна рада Франції внесла ряд пропозицій у боротьбі з цим явищем, серед них проведення заходів з його профілактики в міжособових стосунках на робочих місцях, організації оплати праці, передбачення санкцій на регіональному рівні за моральне переслідування. Моббінг вважають професійним ризиком за який необхідно відшкодовувати, як за наслідки стресових ситуацій через переслідування разом з іншими випадками професійних захворювань. Напрями запобігання і протидії моббінгу оформлені в Законі «Про соціальну модернізацію». Крім того, в країні створені асоціації колишніх жертв морального переслідування з метою покарання винних і допомоги жертвам, встановлення нормальних психологічних і трудових стосунків в колективах [3].

Досвід зарубіжних країн свідчить, що підвищення рівня якості трудового життя повинне ґрунтуватися на принципі соціо-технічної оптимізації

праці, що передбачає облік співвідношення людини і техніки, потреби в створенні техніки «нового покоління», яка стимулює її інтелектуальний і духовний розвиток, тим самим протидіє «відчуженню» людини від праці. У своїх роботах деякі зарубіжні дослідники висловлюють думку, що «техніка може стати людською, тільки обернувшись до малого, доступного досвіду, до такого, який здійснюється силою наших м'язів» [8]. На сучасному етапі державні і регіональні органи влади зарубіжних країн приділяють достатню увагу розробці і реалізації напрямів забезпечення гідної праці, на ці цілі виділяються фінансові ресурси у рамках грантових програм. Так, в США з 2004 по 2021 р. реалізується грантова програма «Якість трудового життя», яка передбачає вдосконалення робочого середовища в державних організаціях Нью-Йорка [7]. Трудові комітети подають заяву на отримання гранту за напрямками: устаткування кімнат відпочинку (якщо ними користуються не менше п'яти чоловік), придбання устаткування (стілців, мікрохвильових печей, холодильників та ін.), визнання заслуг (грант надається на придбання посвідчень, годинника, карток на обіди, нагородження персоналу за визначені, обумовлені з комітетом заслуги).

Інструментом розвитку трудового потенціалу підприємств урядовий комітет визнає стимулювання творчої активності і професійної майстерності. Підтримується прагнення працівників відносно поліпшення свого здоров'я, стилю життя, грант доступний для впровадження оздоровчих програм, проте за умови 10 % фінансування цих програм засобами підприємств-замовників. Слід зазначити, що в першу чергу фінансуються нові прогресивні ідеї, унікальні пропозиції з підвищення рівня якості трудового життя [9].

Висновки. Таким чином, викладені зарубіжні напрацювання з забезпечення гідної праці надають системності соціальному механізму управління цим процесом і визначають основні світові стандарти забезпечення якості трудового життя. Важливим для України є впровадження прогресивного міжнародного досвіду дотримання принципів гідної праці в управлінському процесі на макро-, мезо- і мікрорівнях, ефективного управління якістю трудового життя, що є умовами реалізації цілей людського розвитку.

Список використаних джерел

1. Лукаш С.С. Співвідношення централізованого і локального регулювання трудових відносин в умовах ринкової економіки : монографія. Харків: ФІНН, 2011. 368 с.
2. Ляшенко Т. Система соціального партнерства в Україні на сучасному етапі. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2018. Вип. 3 (89). С. 70–86.
3. Марич М., Мартинюк А. Роль профспілок у підтриманні належного рівня життя працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 1–7.

4. Мельничук О. Ф. Функції колективного договору в ринкових умовах. *Збірник наукових праць ВДАУ*. 2010, № 10, С. 363–366. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1768.pdf>
5. Міжнародна організація праці. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour>
6. Bhende P., Mekoth N., Ingallhalli V., Reddy Y. V. Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal of Human Values*. 2020. Vol. 26, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
7. World Almanac and Book of Facts. New York: World Almanac Education Group, 2016. 1008 p.
8. World Employment Report 2014–2015: Employability in the Global Economy – How Training Matters. Geneva : International Labour Office, 2015. 58 p.
9. NYS CSEA Partnership Training. Quality of Work Life Grants Program. URL: <http://www.nyscseapartnership.org/website/quality-of-work-life-grants.cfm>
10. Quality of Working Life Survey 2015. Curtin University of Technology. URL: http://staff.curtin.edu.au/staff/services/home/qwlsurvey_2015.html

References

1. Lukash, S. S. (2011). Spivvidnoshennia tsentralizovanoho i lokalnoho rehuliuвання trudovykh vidnosyn v umovakh rynkovoї ekonomiky [Correlation of centralized and local regulation of labor relations in a market economy]. Kharkiv: FINN. [in Ukrainian].
2. Liashenko, T. (2018). Systema sotsialnoho partnerstva v Ukraini na suchasnomu etapi [System of social partnership in Ukraine at the present stage]. *Naukovi zapysky IPIEND im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*, 3(89), 70–86. [in Ukrainian].
3. Marych, M., & Martyniuk, A. (2021). Rol profspilok u pidtrymanni nalezhnoho rivnia zhyttia pratsivnykiv [The role of trade unions in maintaining an adequate standard of living of employees]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33, 1–7. [in Ukrainian].
4. Melnychuk, O. F. (2010). Funktsii kolektyvnoho dohovoru v rynkovykh umovakh [Functions of collective agreement in market conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats VDAU*. 10, 363–366. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1768.pdf> [in Ukrainian].
5. International Labour Organization. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour> [in Ukrainian].
6. Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/0971685820939380> [in English].
7. World Almanac and Book of Facts. (2016). New York: World Almanac Education Group. [in English].

8. International Labour Office. (2015). World employment report 2014–2015: Employability in the global economy – How training matters. Geneva. [in English].
9. NYS CSEA Partnership Training. (n.d.). Quality of work life grants program. URL: <http://www.nyscseapartnership.org/website/quality-of-work-life-grants.cfm> [in English].
10. Curtin University of Technology. (2015). Quality of working life survey 2015. URL: http://staff.curtin.edu.au/staff/services/home/qwlsurvey_2015.html [in English].

Отримано 04.03.2026
Прийнято до друку 18.03.2026
Опубліковано 22.04.2026

Received 04.03.2026
Accepted for publication 18.03.2026
Published 22.04.2026

**З глибоким сумом і боєм сповіщаємо
про відхід у вічність**

Михайла Ілліча РОМАШЕНКА

(19.11.1946 – 21.03.2026) –

**знаного науковця, професора, доктора філософських
наук, колишнього ректора обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти (2000–2017 рр.).**



Усе життя Михайла Ілліча було нерозривно пов'язане з освітою, наукою та служінням людям. Народившись 19 листопада 1946 року на Полтавщині, він пройшов шлях від сільського школяра до доктора наук, ректора, наставника для тисяч студентів і колег. Його професійне становлення було позначене наполегливою працею, постійним самовдосконаленням і глибокою відданістю обраній справі.

Після навчання у Полтавському педагогічному інституті Михайло Ілліч працював у редакції Великобагачанської районної газети на посаді літпрацівника, проходив військову службу, а згодом присвятив себе педагогічній діяльності. Як учитель історії (СЗШ № 12, м. Новомосковськ, нині – Самар), викладач (Новомосковський металургійний технікум), організатор освітнього процесу, він завжди вирізнявся високим професіоналізмом, вимогливістю до себе та щирою турботою про учнів і студентів.

Вагомим етапом його життєвого шляху стала робота на керівних посадах – від директора СЗШ № 2 (м. Новомосковськ) до ректора інституту. Його управлінський талант, стратегічне мислення та вміння об'єднувати людей сприяли розвитку освітньої установи, зміцненню її авторитету та формуванню сучасного науково-освітнього середовища.

Михайло Ілліч був глибоким науковцем: у 1989 році він захистив кандидатську, а у 2003 році – докторську дисертації. Його науковий доробок, педагогічна спадщина та виховані ним здобувачі освіти є вагомим внеском у розвиток вітчизняної науки й освіти.

Особливою рисою Михайла Ілліча була людяність. Його поважали за принциповість і справедливість, цінували за мудрість і доброзичливість, любили за щирість і відкритість. Він умів підтримати, порадити, надихнути. Для багатьох він став не лише керівником, а й Учителем у найвищому значенні цього слова.

Світла пам'ять про Михайла Ілліча назавжди залишиться в серцях колег, учнів, друзів і всіх, хто мав честь знати і працювати поруч із ним. Його життєвий шлях є прикладом гідності, служіння та відданості своїй справі.

Висловлюємо щирі співчуття рідним і близьким нашого колеги. Поділяємо Ваш біль і сум.

Вічна пам'ять і шана світлій людині!

Віктор Сиченко, ректор Дніпровської академії неперервної освіти, та колектив



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 1 (10) 2026 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 адміністрування»: <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»
№ 1 (10) 2026**

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